

Administrative management white paper

豊島区行政経営白書

— 令和4年度版 —



豊島区 政策経営部 行政経営課

目 次

第1章 組織と定員管理	1 ページ
1 組織	2
(1) 組織の現状・変遷	2
(2) 組織数の推移	9
(3) 組織機構改革	10
(4) 組織に関する基本方針	10
2 定員管理	11
(1) 職員数の推移	11
(2) 職層別職員数の推移	13
(3) 職種別職員数の推移	15
(4) 職員の年齢構成	21
(5) 定員適正化	22
(6) 部局別基準定員数方式による定数管理	23
(7) 人件費の推移	23
(8) 超過勤務手当の推移	26
(9) 再任用職員制度及び会計年度任用職員制度	27
第2章 外部化の状況	33
1 外部化の定義	34
2 外部化の推進における基本的な視点	34
(1) 住民サービスの向上及び事業の効率化	34
(2) 事業者の選定とモニタリング	34
(3) 適正な労働環境の確保	35
(4) 個人情報の保護	35
3 本区における外部化	35
(1) 外部委託の実施状況	36
(2) 指定管理者制度の運用と状況	39
(3) 民営化の実施状況	44
第3章 行政評価	45
1 行政評価制度とは	46
(1) 制度の概要	46
(2) 条例等の根拠	46
(3) これまでの実施状況	47
2 令和3年度（令和4年度実施）の行政評価	48
(1) 事務事業評価（内部評価）	48
(2) 施策評価	50
(3) 政策評価委員会による行政評価	51
(4) 評価結果の活用	53

	(5) 今後について	54
第4章	外郭団体	55
1	外郭団体とは	56
	(1) 外郭団体の定義	56
	(2) 団体の設立目的・設立経緯	56
	(3) 外郭団体の概要	57
	(4) 公益法人制度改革	58
2	外郭団体の経営状況	59
	(1) 区からの支出金	59
	(2) 外郭団体の収入額	60
	(3) 外郭団体の管理費	60
	(4) 職員数	62
3	外郭団体の見直し	64
終章	これまでの行政改革の取組みと財政健全化の流れ	67
1	これまでの行政改革の取組み	68
2	財政健全化と今後の課題について	70
	(1) 経常収支比率の推移	70
	(2) 「貯金」と「借金」のバランス	71
	(3) 今後の課題	72
図表索引		73

第 1 章

組織と定員管理

第1章 組織と定員管理

1 組織

(1) 組織の現状・変遷

豊島区の組織は、議決機関として区議会、執行機関として区長、教育委員会、選挙管理委員会、監査委員、補助機関として副区長、区長部局（8部）及び会計管理室で構成されています（図1-6参照）。

過去の主な組織改正（表1-1参照）を見ると、平成12年度には、福祉部と衛生部の統合、東京都からの清掃事業移管に伴う清掃環境部の設置、出張所の廃止、東西の区民事務所の設置が行われました。また、平成27年度には、新庁舎への移転に伴い、大規模な組織機構の再編を行いました。

令和4年度は、令和5年2月1日に開設する児童相談所の開設準備を進めるため、「児童相談所設置準備担当部長」、情報システム標準化に対応するため、「情報システム標準化担当課長」、東西子ども家庭支援センターを一元的に統括し、機能強化を図るため「子ども家庭支援センター」を新設する等の組織改正を行いました。

表 1-1 主な組織改正の内容

平成12年度	◇部組織を「政策経営部(旧企画部)」「総務部」「区民部」「清掃環境部(旧リサイクル・清掃対策室)」「保健福祉部(旧福祉部・衛生部)」「子ども家庭部(旧児童女性部)」「都市整備部(旧都市整備部・建築部)」「土木部」に再編 ◇「12出張所」を廃止して「東部区民事務所・西部区民事務所」を設置
平成13年度	◇区立保育園4園廃止
平成14年度	◇「健康担当部長」を設置 ◇「長期計画担当課長」の新設 ◇保健所を統合(長崎保健所を廃止)して「長崎健康相談所」を設置
平成15年度	◇「商工担当部長」を設置 ◇「区有財産活用担当課長」「文化デザイン課」「観光復興担当課長」の新設 ◇「計画道路事業課」の廃止 ◇目標管理制度の導入
平成16年度	◇「商工部」を設置 ◇「文化担当部長」を設置 ◇「危機管理担当課長」「治安対策担当課長」の新設

平成17年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇教育委員会事務局組織を「教育総務課（旧庶務課）」「学校運営課（旧学務課）」「教育改革推進課」「教育指導課（旧指導室）」「中央図書館」に再編 ◇教育委員会の「生涯学習課・スポーツ振興課」を廃止して、区民部に「学習・スポーツ課」を設置 ◇「文化施設課」の新設
平成18年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇商工部と文化担当部長を統合して「文化商工部」を設置 ◇「施設管理担当部長」を設置 ◇「庁舎建設室」「医療制度改革担当課長」の新設 ◇組織目標におけるバランス・スコア・カードの導入
平成19年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「助役」を「副区長」に改め、「収入役」を廃止し「会計管理者」を設置 ◇「施設管理担当部長」を「施設管理部」に改組 ◇教育委員会事務局の次長制を廃止し、教育総務部を設置 ◇「施設計画課」の新設 ◇グループ制の導入
平成20年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇図書館の区長部局への移行（補助執行） ◇「特命参事」の設置 ◇「高齢者医療年金課」の新設
平成21年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「特命参事」を廃止 ◇「清掃環境部」の組織再編 ◇「学校施設課」を新設し、「教育改革担当課長」を廃止
平成22年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇担当課長の新設（セーフコミュニティ・庁舎建築・がん対策・マンション担当） ◇「西部生活福祉課」の新設 ◇副参事（現庁舎周辺まちづくり担当）の新設
平成23年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「建築住宅担当部長」の新設 ◇「教育センター」を課組織に変更 ◇「防災計画担当課長」の新設（9月～）
平成24年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「新庁舎担当部長」の新設 ◇「シティプロモーション担当課長」の新設 ◇「自治協働推進担当課長」「がん対策担当課長」を廃止 ◇「都市整備部」の再編
平成25年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇特命政策担当部長、地域まちづくり担当部長、土木担当部長の新設 ◇現庁舎地活用担当課長、防災情報担当課長、総合窓口開設準備担当課長の新設 ◇防災計画担当課長を廃止 ◇「都市整備部」と「土木部」を統合し、「都市整備部」に再編 ◇スタッフ職担当課長制度の導入
平成26年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「図書館担当部長」の廃止 ◇「総合相談担当課長」「現庁舎地建築担当課長」「自立促進担当課長」「福祉施策特命政策担当課長」「保育政策担当課長」「副参事（木密不燃化担当）」の新設
平成27年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「特命政策担当部長」を廃止、選挙管理委員会事務局長及び監査委員事務局長の職級変更、「危機管理監」を新設（1月～） ◇「長期計画担当課長」「国際アート・カルチャー都市推進担当課長」「副参事（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会派遣）」「収納推進担当課長」「地域包括ケア推進担当課長」「障害福祉サービス担当課長」「副都心再生担当課長」「副参事（調整担当）」の新設 ◇「防災情報担当課長」「福祉施策特命担当課長」「中央保健福祉センター」「副参事（木密不燃化担当）」「選挙管理委員会事務局次長」「監査委員事務局次長」「庁舎建築担当課長（7月～）」「総合窓口開設準備担当課長（7月～）」「区民部副参事（調整担当）（7月～）」の廃止 ◇防災危機管理組織、障害者福祉組織、保育園組織の再編

平成 28 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「東京オリンピック・パラリンピック連携担当部長」「国際アート・カルチャー都市推進担当部長」の新設 ◇「新庁舎担当部長」「建築住宅担当部長」の廃止 ◇「女性にやさしいまちづくり担当課長」「東京オリンピック・パラリンピック連携担当課長」「アーカイブ担当課長」「新ホール整備担当課長」の新設 ◇「長期計画担当課長」「シティプロモーション推進室長」「副参事(東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会派遣)」「地域包括ケア推進担当課長」の廃止 ◇「東京オリンピック・パラリンピック連携担当部長」「東京オリンピック・パラリンピック連携担当課長」を文化商工部に移管(11月～)
平成 29 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「施設管理部」の廃止、総務部へ移管 ◇「公民連携推進担当課長」「多文化共生推進担当課長」「東アジア文化都市推進担当課長」「介護保険特命担当課長」「児童相談所設置準備担当課長」「放課後対策課」の新設 ◇「庁舎跡地活用課」の廃止 ◇「道路管理課」と「交通対策課」を統合し、「土木管理課」に再編 ◇「施設計画課」を「施設計画担当課長」に改組 ◇「アーカイブ担当課長」を「区史編さん担当課長」に名称変更 ◇「東アジア文化都市推進担当部長」の新設(8月～)
平成 30 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「国際アート・カルチャー都市推進部長」を「国際文化プロジェクト推進担当部長」に名称変更 ◇「国際アート・カルチャー都市推進担当課長」を政策経営部に移管 ◇「東京オリンピック・パラリンピック連携担当部長」の廃止 ◇「マンガ・アニメ活用担当課長」「公園計画特命担当課長」の新設 ◇「女性にやさしいまちづくり担当課長」を「「わたしらしく、暮らせるまち。」推進室長」に名称変更 ◇「新ホール整備担当課長」を「劇場運営担当課長」に名称変更 ◇「庁舎跡地活用担当課長」を「Hareza 池袋調整担当課長」に名称変更 ◇「子ども課」を「子ども若者課」に名称変更
平成 31 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「建築担当部長」の新設 ◇「政策調整担当課長」、「コンプライアンス担当課長」、「施設整備特命担当課長」、「プレミアム付商品券担当課長」、「マンガの聖地としまミュージアム担当課長」、「総合高齢社会対策推進室」の新設 ◇「庁舎運営課」を「財産運用課」に統合 ◇「公民連携担当課長」を「行政経営課」に統合 ◇「交通・基盤担当課長」を「地域交通担当課長」に名称変更 ◇「Hareza 池袋調整担当課長」を「Hareza 池袋総合技術担当課長」に名称変更(9月～)

令和2年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「トキワ荘マンガミュージアム館長」の新設 ◇「国際文化プロジェクト推進室長」、「SDGs未来都市調整担当課長」、「保育支援担当課長」、「教育施策推進担当課長」の新設 ◇「国際文化プロジェクト推進担当部長」の廃止 ◇「国際アート・カルチャー都市推進室長」、「政策調整担当課長」、「施設整備特命担当課長」、「プレミアム付商品券担当課長」、「東アジア文化都市推進担当課長」、「劇場運営担当課長」、「Hareza 池袋総合技術担当課長」の廃止 ◇「マンガの聖地としまミュージアム担当課長」を「トキワ荘マンガミュージアム担当課長」に名称変更 ◇「東京オリンピック・パラリンピック連携担当課長」を「東京オリンピック・パラリンピック担当課長」に名称変更 ◇「特別定額給付金担当課長」の新設(5月～) ◇「特別定額給付金担当課長」を「マイナンバーカード担当課長」に名称変更(10月～) ◇「新型コロナウイルスワクチン接種担当課長」の新設(1月～) ◇「新型コロナウイルスワクチン接種担当部長」の新設(2月～)
令和3年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「池袋西口再生担当課長」、「交通・基盤担当課長」、「ICT 教育推進担当課長」の新設 ◇「マイナンバーカード担当課長」、「介護保険特命担当課長」、「地域交通担当課長」、「公園計画特命担当課長」の廃止 ◇「SDGs未来都市調整担当課長」を「SDGs未来都市推進担当課長」に名称変更
令和4年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「児童相談所設置準備担当部長」の新設 ◇「情報システム標準化担当課長」の新設 ◇「子ども家庭支援センター」の新設 ◇「東京オリンピック・パラリンピック担当課長」の廃止 ◇「国際文化プロジェクト推進室長」を「国際文化プロジェクト推進担当部長」に名称変更 ◇「感染症対策調整担当課長」の新設(9月～) ◇「児童相談所設置準備担当部長」を廃止し、「児童相談所」を設置(2月～) ◇「児童相談所設置準備担当課長」を廃止し、「児童相談課」を新設(2月～)

図 1-5 令和3年度組織図

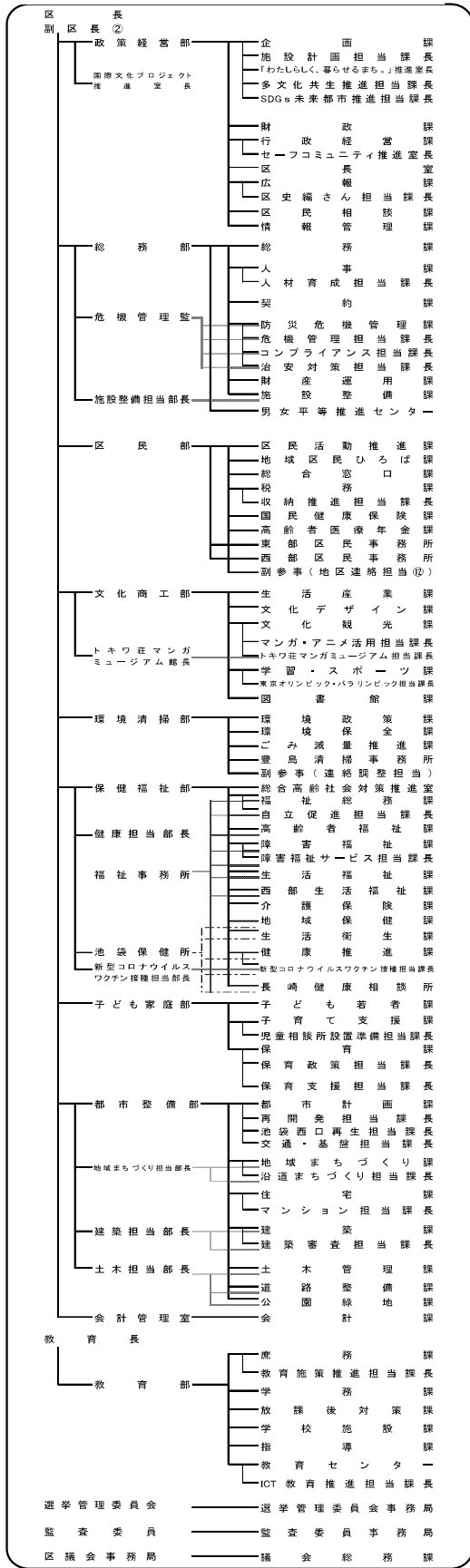
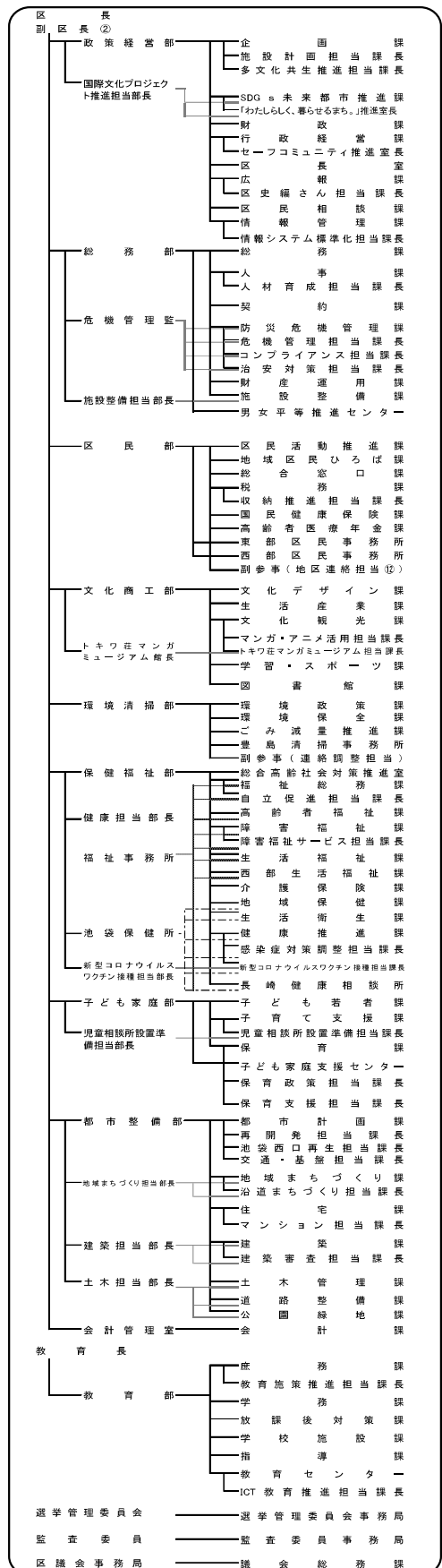


図 1-6 令和4年度組織図



(2) 組織数の推移

部の数は、大規模な組織改正のあった平成12年度以降、ゆるやかな増加傾向にあります。

課の数は、平成14年度に地域との連携強化を目的として、12地区（旧出張所管轄）に地区連絡担当副参事（兼務職）を新たに設置したことにより、12増加しています。それ以降も、国の法制度改正や新たな行政需要への対応などから担当課長を設置しているため増加傾向にあります。

表1-2 部・課数の推移（各年度4月1日現在）

年度	12	14	25	26	27	28	29	30	31	2	3	4
部	14	15	22	21	18	19	19	20	21	21	23	24
課	64	76	88	94	98	95	99	101	105	102	102	103

※部数は担当部長を含む。課数はスタッフ職担当課長、地区連絡担当副参事（12）を含む（『組織と分掌事務』より）

図1-7 部数の推移（各年度4月1日現在）

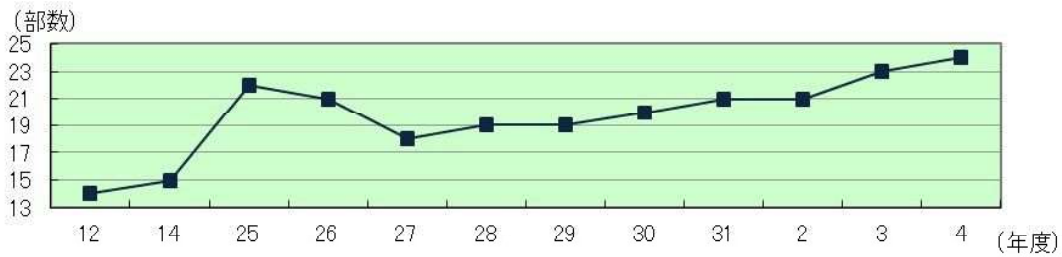
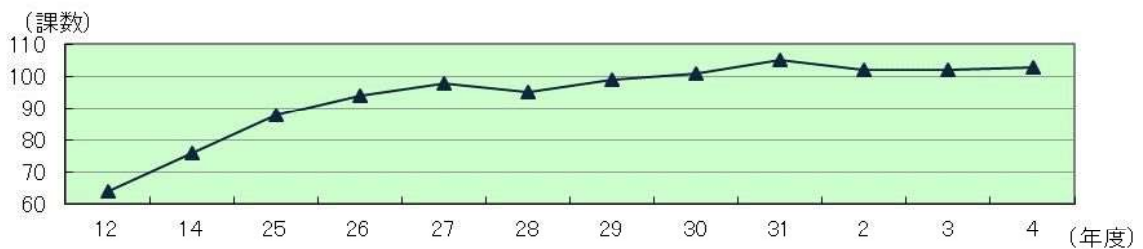


図1-8 課数の推移（各年度4月1日現在）



(3) 組織機構改革

豊島区自治の推進に関する基本条例第38条では、「区民に分かりやすく効率的であるとともに、区民の多様な行政需要及び行政課題の変化に迅速に対応できる行政組織の整備に努め、組織横断的で総合的な視点から行政運営を行わなければならない」と定めています。これまで、権限移譲型組織とトップマネジメント補佐機能の強化、係制の見直しなど、様々な組織に関する課題について検討を進めてきました。

迅速な意思決定や機動性の確保、サービスの供給に適した組織規模、そして権限と責任の明確化を柱とした組織改革を進めています。

組織目標管理の活用や組織の大括り化の推進などの具体的な取り組み内容の進捗状況については、豊島区未来戦略推進プランで明らかにしています。

(4) 組織に関する基本方針

着実な行財政改革を推進するため、毎年度、各部署に対し組織及び職員定数の管理に関する基本方針を示し、簡素で効率的な組織体制の確立に向け、全庁的な取り組みを進めています。

① グループ制の導入

平成19年度より、業務の繁閑や新たな行政需要への柔軟な対応を目的として、グループ制を導入しています。実施にあたっては、2年間の試行実施期間を経て、平成21年度から本格導入となりました。

グループ制の導入により、課内の連携と協力体制の強化が図れるとともに、柔軟かつ機動的に職員や事務を割り振ることが可能となり、組織力が向上しています。

平成29年度は、グループ制試行導入から約10年の制度運用を踏まえ、「グループ制検討部会」を設置し、あらためてグループ制の効果を検証するとともに、今後の運用課題、より効果的な運用方法等の検討を行いました。

表1-3 グループ制の導入状況

年度	24	25	26	27	28	29	30	31	2	3	4
実施課	40課	39課	41課	49課	61課	61課	61課	61課	61課	62課	65課
導入率	54.1%	57.4%	60.3%	77.8%	95.3%	98.4%	98.4%	98.4%	98.4%	100%	100%

※課数はスタッフ職担当課長、地区連絡担当副参事(12)を含まない。

② スタッフ職担当課長制の導入

ライン組織として位置付けられている担当課長制を見直し、これまで担当課長付であった職員を本課に配置する「スタッフ職担当課長制」を平成25年度から導入しました。

これにより、本課の課長と担当課長、スタッフ等がより一体となって効果的に業務を進めることができるほか、重複する庶務事務の一元化等、より効率的な組織体制づくりを進めています。

表1-4 スタッフ職担当課長制の導入状況

年度	28	29	30	31	2	3	4
スタッフ職担当課長	19課長	25課長	27課長	31課長	28課長	28課長	27課長

2 定員管理

(1) 職員数の推移

「職員数」にはいくつかの捉え方があります。主なものとして、①条例定数、②予算人員、③財調人員、④現員数、⑤定員管理調査に基づく職員数、⑥豊島区定員管理職員数が挙げられます。ここでの職員数は、常勤職員（再任用フルタイム職員、育休任期付職員を含む）を指し、会計年度任用職員、再任用短時間職員等は除いています。

① 条例定数

地方自治法では、その最高限度を条例で定めるものとされています。条例定数とは、常勤職員を任用しうる数の限度を示したものであり、行政の目的を達成するための事務事業の執行に必要な職員数を条例で定めたものです。

② 予算人員

実際に事業を推進する上で、必要な職員の人件費を計上する際の基礎となる職員数です。具体的には、給与等の支払対象となる職員の数であり、地方自治法第252条の17に基づく他自治体への派遣職員など給与等の支払対象とならない職員は除かれます。

③ 財調人員

都区財政調整基準に基づき算定した職員数です。23区が自主的に定数管理を行うにあたり、その参考とするため、毎年度特別区に共通する定数基準を策定しています。

この基準は、職員配置の実態調査等に基づき、23区同一の考え方により標準的な職員数を算定しています。しかし、区によって区民サービスの重点の置き方や、それに伴う人員配置も異なることから、定数管理を行う上では、一つの参考、目安とされています。

④ 現員数

豊島区に任用された全ての職員数をいいます。その中には、派遣職員や退職者など豊島区職員定数条例（昭和52年条例第1号）第2条第2項¹⁾に定める（いわゆる「定数外」）職員も含まれます。

⑤ 定員管理調査に基づく職員数

総務省が毎年度実施する「地方公共団体定員管理調査」の対象となる職員数²⁾をいいます。「④現員数」から地方自治法第252条の17に基づく派遣職員を除いた職員数です。全国一律の基準であることから、自治体ごとの職員数比較などに使われるとともに、実質的な職員数として利用されています。

⑥ 豊島区定員管理職員数

「⑤定員管理調査に基づく職員数」から育休任期付職員³⁾を除いた職員数で、区の基本計画など一般的に（本白書を含む。）使われる職員数です。

¹⁾ 「派遣、退職、育児休業、公務災害休業、結核休業、6月以上の職務免除及び併任の場合の職員は、これを定数外とする。」

²⁾ 平成27年度より「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」が改正され、教育長を除く。

³⁾ 「地方公共団体の一般職員の採用に関する法律」及び「地方公務員の育児休業に関する法律」に基づき任期を定めて採用される職員。

表 1-5 条例定数の推移

(単位:人)

年度	5	12	25	26	27	28	29	30	31	2	3	4
条例定数	2,983	2,883	2,053	2,053	2,053	2,053	2,053	2,053	2,053	2,053	2,053	2,053
増減	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

表 1-6 予算人員の推移

(単位:人)

年度	5	12	25	26	27	28	29	30	31	2	3	4
特別職	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
一般職	2,969	2,817	1,946	1,943	1,941	1,938	1,929	1,928	1,952	1,973	1,981	2,001
合計	2,973	2,822	1,950	1,948	1,946	1,943	1,934	1,933	1,957	1,978	1,986	2,006
前年度比	—	—	△ 16	△ 2	△ 2	△ 3	△ 9	△ 1	24	21	8	20

*特別職＝区長、副区長（平成 18 年度まで助役）、収入役（平成 19 年度より廃止）、教育長、常勤監査委員
（平成 13 年度～18 年度は未設置）

表 1-7 財調人員の推移

(単位:人)

年度	5	12	25	26	27	28	29	30	31	2	3
財調人員	2,640	2,541	1,931	1,904	1,847	1,824	1,819	1,810	1,813	1,812	1,785
前年度比	—	—	△ 53	△ 27	△ 57	△ 23	△ 5	△ 9	3	△ 1	△ 27

表 1-8 現員数の推移

(単位:人)

年度	5	12	25	26	27	28	29	30	31	2	3	4
職員数	3,108	2,908	1,996	2,003	1,995	1,996	1,992	1,995	2,001	2,030	2,030	2,031
前年度比	—	—	△ 15	7	△ 8	1	△ 4	3	6	29	0	1

*平成 12 年度には、都区制度改革に伴い、清掃業務従事職員 191 名が都から区へ派遣されたため。

表 1-9 定員管理調査に基づく職員数の推移

(単位:人)

年度	5	12	25	26	27	28	29	30	31	2	3	4
職員数	3,098	2,899	1,980	1,987	1,979	1,983	1,979	1,982	1,992	2,022	2,021	2,022
前年度比	—	—	△ 12	7	△ 8	4	△ 4	3	10	30	△ 1	1

*24 年度以降、自治法派遣職員のうち、被災地派遣職員は職員数に含む。

表 1-10 豊島区定員管理職員数の推移

(単位:人)

年度	5	12	25	26	27	28	29	30	31	2	3	4
職員数	3,098	2,899	1,970	1,973	1,970	1,971	1,970	1,973	1,985	2,013	2,009	2,010
前年度比	—	—	△ 10	3	△ 3	1	△ 1	3	12	28	△ 4	1

*職員数は、各年度 4 月 1 日現在のもの

(2) 職層別職員数の推移

職層とは、職員の職を職務の複雑さと責任の度合いに基づいて分類したものです。

平成25年度と令和4年度の行政系職層別職員数を比較すると、管理職が4名、係長級（課長補佐、係長、主査）は88名増加しています。また、平成30年度の人事制度改正により、主任から係員への移行者が増えたため、主任が大幅に減少し係員が増加しましたが、平成31年度以降は、再び主任への昇任が増えています。

表 1-11 職層一覧

年度	12	25	26	27	28	29	30	31	2	3	4
管理職	82	93	97	99	96	99	99	99	97	98	97
課長補佐	133	81	77	73	74	72	75	75	75	69	80
係長	248	234	239	238	233	246	251	261	271	287	283
主査	270	114	113	106	105	94	116	126	120	120	154
主任	813	873	856	834	799	786	637	686	695	697	651
係員	714	386	409	441	490	503	630	576	598	598	620
技能職	639	203	200	192	186	179	174	165	161	149	135
教員等	10	12	12	12	13	13	13	13	13	12	11
合計	2,909	1,996	2,003	1,995	1,996	1,992	1,995	2,001	2,030	2,030	2,031

図 1-9 職層別職員数の推移（各年度4月1日現在）



※平成30年度から総括係長は課長補佐、主任主事は主任、1,2級職主事は係員となった。

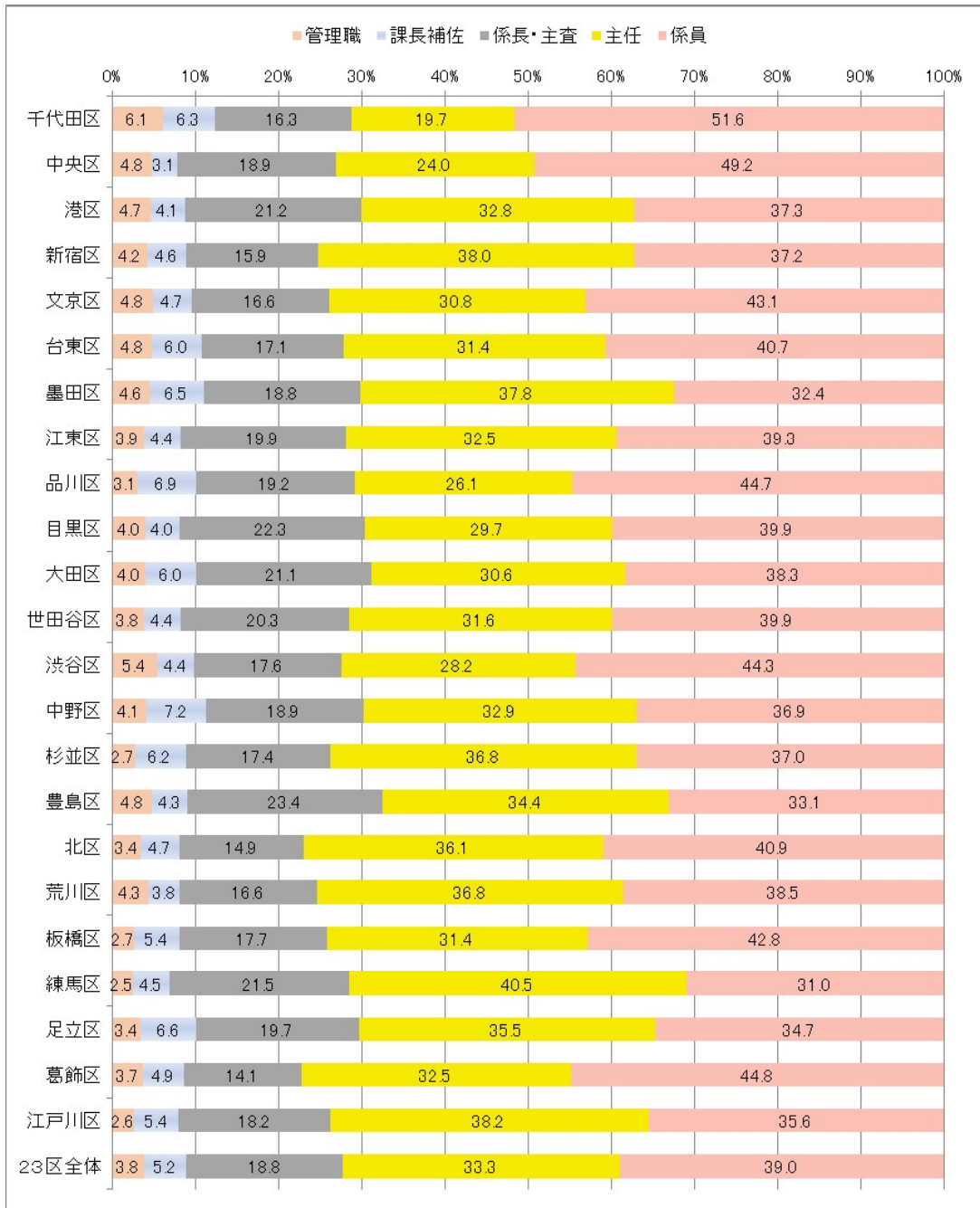
表 1-12 23区職層別行政系職員数（令和4年4月1日現在）

（単位：人）

区名	職層	管理職	課長補佐	係長・主査	主任	係員	合計
千代田区		52	54	140	169	442	857
中央区		60	39	238	301	618	1,256
港区		79	69	359	557	632	1,696
新宿区		96	105	363	866	847	2,277
文京区		77	75	264	491	687	1,594
台東区		77	97	276	508	658	1,616
墨田区		72	102	297	598	512	1,581
江東区		83	95	428	701	847	2,154
品川区		68	153	422	576	984	2,203
目黒区		68	68	378	503	676	1,693
大田区		138	208	725	1,054	1,317	3,442
世田谷区		168	195	900	1,403	1,773	4,439
渋谷区		83	68	270	432	678	1,531
中野区		71	124	328	571	640	1,734
杉並区		75	171	483	1,022	1,028	2,779
豊島区		80	71	390	573	552	1,666
北区		78	108	342	828	940	2,296
荒川区		63	56	243	540	565	1,467
板橋区		81	166	541	956	1,305	3,049
練馬区		89	159	768	1,445	1,106	3,567
足立区		104	200	596	1,075	1,051	3,026
葛飾区		88	117	335	770	1,062	2,372
江戸川区		76	158	532	1,113	1,037	2,916
23区全体		1,926	2,658	9,618	17,052	19,957	51,211
平均構成率		3.8%	5.2%	18.8%	33.3%	39.0%	—
豊島区の構成率		4.8%	4.3%	23.4%	34.4%	33.1%	—

本白書における特別区職員数の比較は、特別区人事委員会が発行する「特別区職員の構成」（令和4年4月1日現在）による。この職員数は、一般職に属する正規職員から、任期付職員、退職者、育児休職中の職員、指導主事、警視庁等派遣職員等を除いた職員数です。

図 1-10 23区職層別行政系職員数割合（令和4年4月1日現在）（単位：％）



※特別区人事委員会『特別区職員の構成』（令和4年4月1日現在）より

（3）職種別職員数の推移

職種は、行政系（事務系、福祉系、一般技術系、医療技術系）と技能・業務系に分かれています。

平成25年度と令和4年度の職種別職員数を比較すると、行政系（事務系、福祉系、

一般技術系、医療技術系)は108名の増員となっています。それに対し、技能・業務系は68名と大幅に減少しています。

表 1-13 職種別職員数の推移(各年度4月1日現在)

年度	25	26	27	28	29	30	31	2	3	4
事務系	920	933	961	973	985	998	1,021	1,041	1,058	1,077
福祉系	592	575	553	539	527	519	515	527	513	506
一般技術系	170	181	181	191	195	196	196	197	198	198
医療技術系	85	84	83	82	84	86	88	87	91	94
技能・業務系	203	200	192	186	179	174	165	161	149	135
職員計	1,970	1,973	1,970	1,971	1,970	1,973	1,985	2,013	2,009	2,010
増減	△ 10	3	△ 3	1	△ 1	3	12	28	△ 4	1

図 1-11 職種別職員数の推移(各年度4月1日現在)

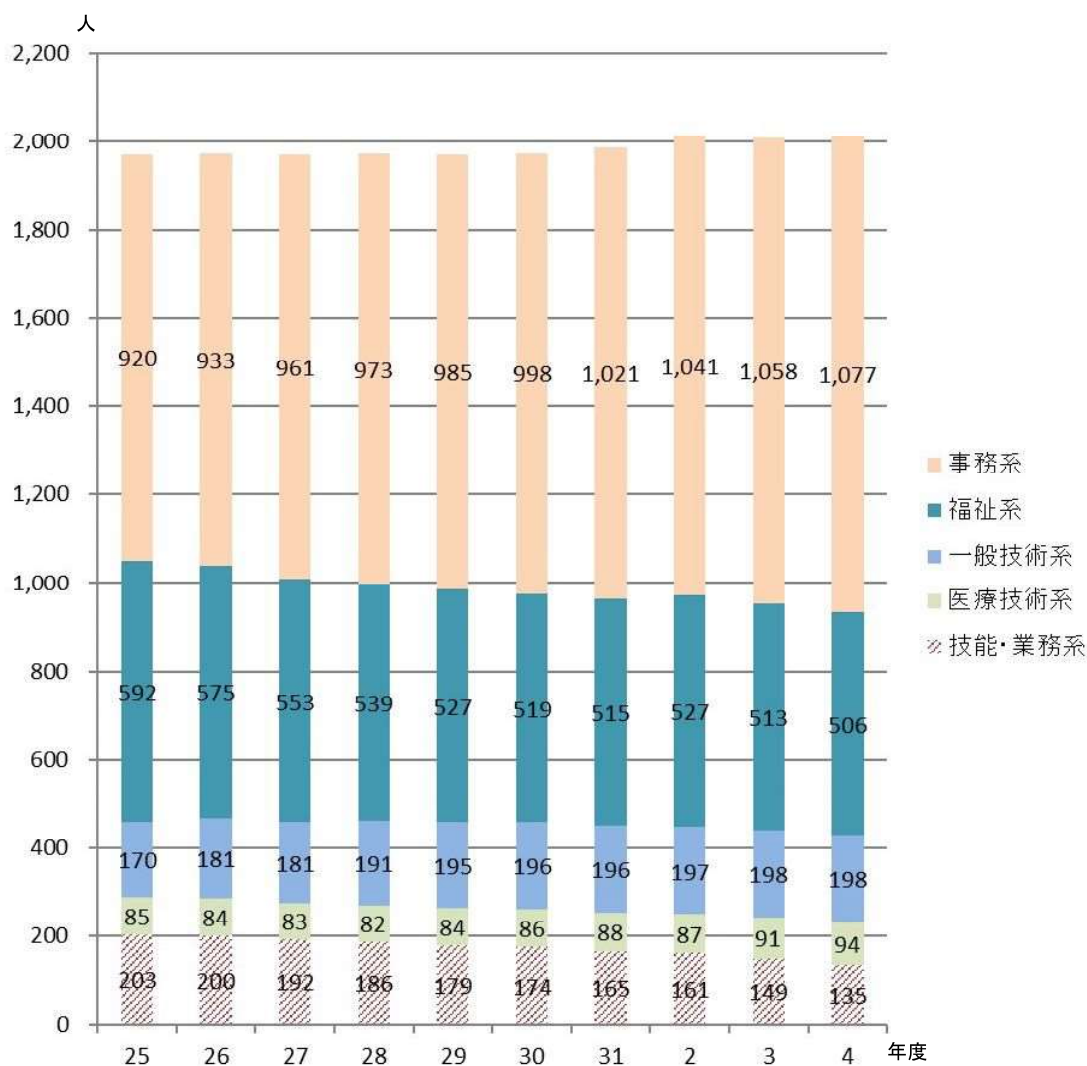


表 1-14 職務別職員数の推移（各年度4月1日現在）

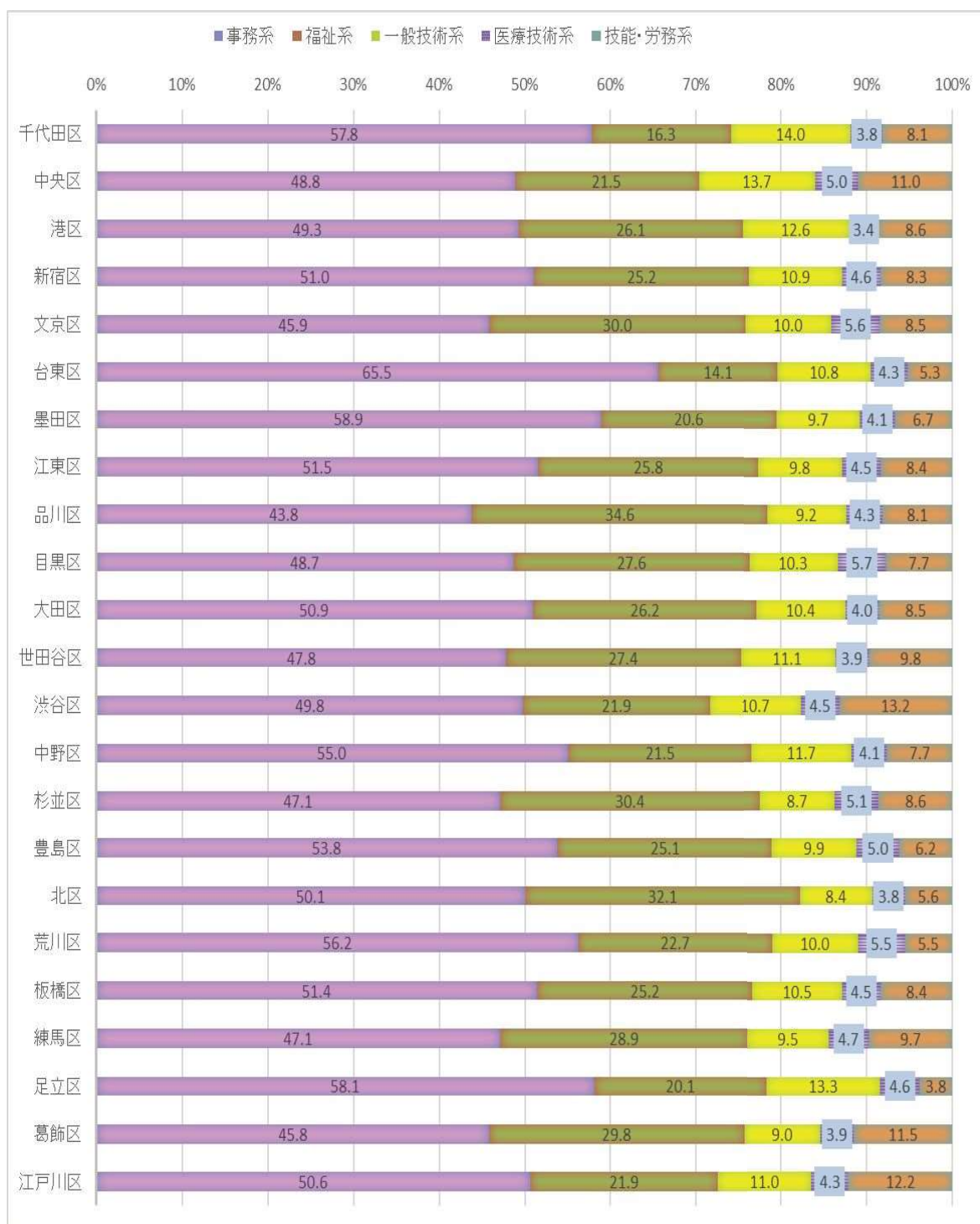
職務名		年度										
		12	25	26	27	28	29	30	31	2	3	4
事務系	一般事務	1,139	907	920	948	959	971	984	1,007	1,027	1,045	1,065
	社会教育主事	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
教員	指導主事	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
	幼稚園教諭	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	7
福祉系	福祉	107	141	143	139	127	112	108	105	110	112	118
	保育士	550	411	400	384	383	382	375	371	374	352	338
	児童指導	124	36	30	28	28	32	33	34	36	39	39
	心理	5	4	2	2	1	1	3	5	7	10	11
一般技術系	土木技術	64	54	55	59	65	65	66	65	67	70	68
	造園技術	12	12	14	14	14	14	14	14	14	14	13
	建築技術	61	51	55	52	56	57	56	56	55	54	58
	機械技術	11	10	9	9	10	10	10	10	11	11	10
	電気技術	18	11	12	11	11	12	12	13	12	13	12
	化学技術	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	保健衛生監視	18	15	16	16	16	16	18	18	18	16	17
	食品衛生監視	15	12	15	15	15	15	16	16	16	16	16
学芸員	6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
医療技術系	医師	6	3	2	2	3	3	3	4	2	3	2
	診療放射線	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	歯科衛生士	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	理学療法士	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	作業療法士	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	検査技術	11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	栄養士	13	10	9	9	9	10	10	10	10	11	12
	保健師	41	36	38	38	37	41	41	42	43	45	49
	看護師	37	27	27	26	25	24	24	24	24	24	23
	准看護師	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
技能系	自動車運転	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	介護指導	18	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	電話交換	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	警備	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	一般技能	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	作業Ⅰ	26	30	31	29	27	23	20	18	18	18	15
	調理	175	34	32	30	27	25	24	23	21	18	14
	用務	120	40	37	36	36	35	34	30	29	25	23
	環境技能	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	作業Ⅱ	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	家庭奉仕	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	自動車運転Ⅱ	—	17	17	17	17	17	17	17	17	15	14
	自動車整備	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
作業Ⅲ	—	80	79	77	77	77	77	76	75	72	68	
業務系	一般事務(業務)	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	一般業務	40	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
合計		2,899	1,970	1,973	1,970	1,971	1,970	1,973	1,985	2,013	2,009	2,010

表 1-15 23区職種別行政系職員数（令和4年4月1日現在）

職種 区名	事務系	福祉系	一般技術系	医療技術系	技能・労務系	合計
千代田区	539	152	131	35	76	933
中央区	689	303	193	71	155	1,411
港区	915	485	233	63	160	1,856
新宿区	1,268	625	270	114	207	2,484
文京区	799	522	175	98	148	1,742
台東区	1,118	240	185	73	90	1,706
墨田区	998	349	165	69	114	1,695
江東区	1,212	607	230	105	198	2,352
品川区	1,050	830	221	102	195	2,398
目黒区	894	506	189	104	142	1,835
大田区	1,915	987	390	150	321	3,763
世田谷区	2,352	1,349	546	192	482	4,921
渋谷区	878	386	188	79	233	1,764
中野区	1,033	404	220	77	144	1,878
杉並区	1,433	925	266	155	263	3,042
豊島区	956	446	176	88	111	1,777
北区	1,217	781	205	93	135	2,431
荒川区	873	353	156	85	86	1,553
板橋区	1,711	839	348	151	278	3,327
練馬区	1,863	1,143	376	185	385	3,952
足立区	1,829	633	418	146	120	3,146
葛飾区	1,229	799	240	104	309	2,681
江戸川区	1,681	727	366	142	405	3,321
23区全体	28,452	14,391	5,887	2,481	4,757	55,968
平均構成率	50.8%	25.7%	10.5%	4.4%	8.5%	—
豊島区の構成率	53.8%	25.1%	9.9%	5.0%	6.2%	—

※特別区人事委員会『特別区職員の構成』（令和4年4月1日現在）より

図 1-1-2 23区職種別行政系職員数割合（令和4年4月1日現在）
 (単位：%)



※特別区人事委員会『特別区職員の構成』（令和4年4月1日現在）より

表 1-16 職種表

区分	職 種	職務名	主な職務内容の表示	
事務系	事 務	一般事務	一般行政事務の職務	
	法 務	法 務	法務に関する専門的事務の職務	
	会 計	会 計	会計に関する専門的事務の職務	
	社会教育	社会教育	社会教育主事（補）の職務	
福祉系	福 祉	福 祉	福祉関係施設等における指導、育成、相談等の職務	
		保 育 士	保育園における保育士の職務	
		児童指導	児童館、学童保育クラブ、健康学園等の児童福祉施設等における指導、育成、相談等の職務	
	心 理	心 理	心理に関する相談、指導等の職務	
一般技術系	土木造園	土木技術	土木に関する計画、設計、工事・施工監督等の職務	
		造園技術	造園に関する計画、設計、工事・施工監督等の職務	
	建 築	建築技術	建築に関する計画、設計、工事監督等の職務	
	機 械	機械技術	機械に関する計画、設計、工事、保守管理等の職務	
	電 気	電気技術	電気に関する計画、設計、工事、保守管理等の職務	
	物 理	物理技術	教育関係施設等における物理に関する調査、普及等の職務	
		衛生監視	保健衛生監視	保健所、環境主管課等における監視、測定、分析等の職務
			食品衛生監視	保健所における食品衛生監視等の職務
	化学技術	清掃工場等における測定、分析等の職務		
	学芸研究	学 芸 員	学芸員の職務	
医療技術系	医 師	医 師	医師の職務	
	歯科医師	歯科医師	歯科医師の職務	
	診療放射線	診療放射線	保健所等における診療放射線技師の職務	
	歯科衛生	歯科衛生士	歯科衛生士の職務	
	理学療法	理学療法士	理学療法士の職務	
	作業療法	作業療法士	作業療法士の職務	
	検査技術	検査技術	保健所等における検査等の職務	
	栄養士	栄 養 士	栄養士の職務	
	保 健 師	保 健 師	保健師の職務	
	看 護 師	看 護 師	看護師の職務	
		准看護師	准看護師の職務	
技能系	技 能 I	自動車運転	庁有車の運転等の職務	
		ボイラー技士	ボイラーの操作・管理及び冷暖房の維持管理等の職務	
		介護指導	高齢者等の介護、介護に関する指導・訪問調査等の職務	
	技 能 II	電話交換	電話交換の職務	
		警 備	庁舎の巡視、学校の警備の職務	
		一般技能	映写、照明、海技、質物鑑定の職務	
		作 業 I	土木作業又はこれに準ずる困難な職務、公害監視補助等の職務及び上記以外のその他の職務	
	技 能 III	調 理	学校、保育園等の調理の職務	
		用 務	学校、保育園等の用務の職務	
		学童擁護	学童擁護の職務	
		環境技能	排水場管理、衛生害虫指導等の職務	
		作 業 II	施設等の維持管理及び上記以外のその他の職務	
	技 能 IV	家庭奉仕	ホームヘルプの職務	
	技 能 V	自動車運転II	清掃事務所等における庁有車の運転等の職務	
		自動車整備	清掃事務所等における庁有車の整備等の職務	
	技 能 VI	作 業 III	清掃作業等の職務	
設備管理		清掃工場等における諸設備の保守管理等の職務		
業務系	事務(業務)	一般事務(業務)	事務の補助等の職務	
	業 務	一般業務	事務の補助等の職務	

※6級職以上の場合は、職種による任用管理は行わない。

※『特別区職員の構成』より

(4) 職員の年齢構成

令和4年4月1日時点での職員の平均年齢は、再任用職員及び休職者を除いた現員数ベースで42.1歳となり、23区平均の40.8歳と比べて高い状況となっています。

ここ数年の傾向としては、定年退職者が増えている状況に合わせて新規採用者を多く採用していることにより、少しずつ平均年齢が下がってきています。

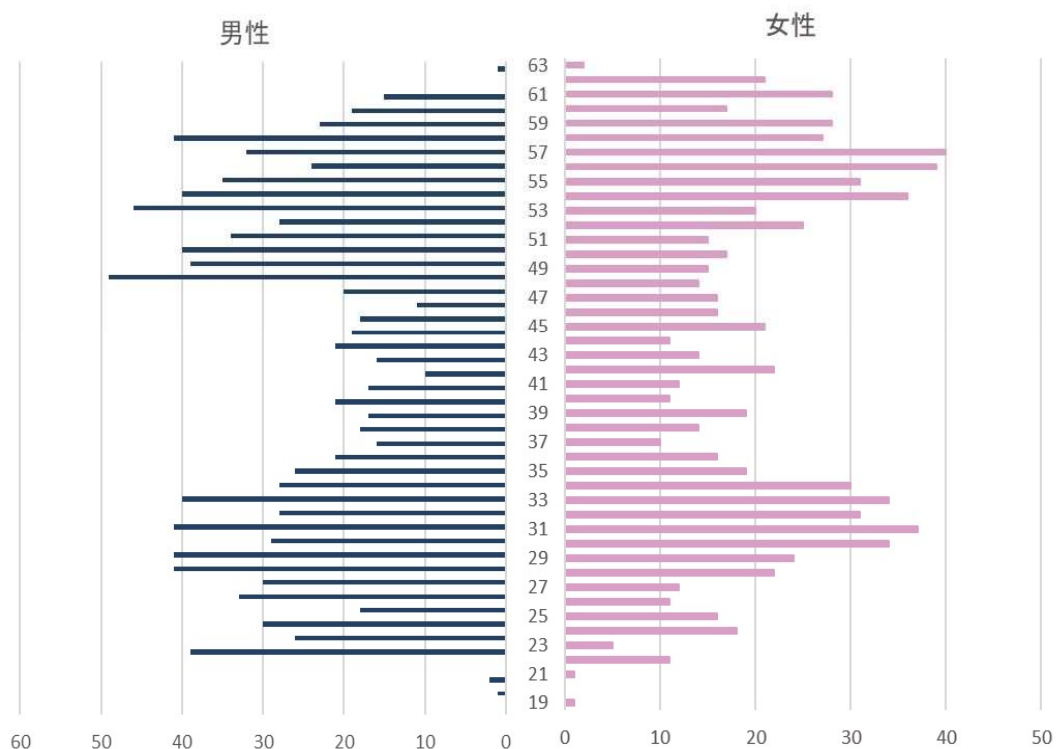
年齢構成では、採用氷河期世代といわれている、36歳から47歳の職員が極端に少ない構成となっていますが、これは平成17、18年度の職員採用ゼロ方針などにより、新規採用職員の抑制を行ったことが要因として考えられます。

表 1-17 職員平均年齢の推移（各年度4月1日現在） (単位：歳)

	29年度	30年度	31年度	2年度	3年度	4年度
豊島区	43.8	43.8	43.4	42.9	42.5	42.1
23区平均	42.6	42.3	41.8	41.4	41.0	40.8
23区との差	1.2	1.5	1.6	1.5	1.5	1.3

*特別区人事委員会『特別区職員の構成』（令和4年4月1日現在）より

図 1-13 職員の年齢構成（令和4年4月1日現在）

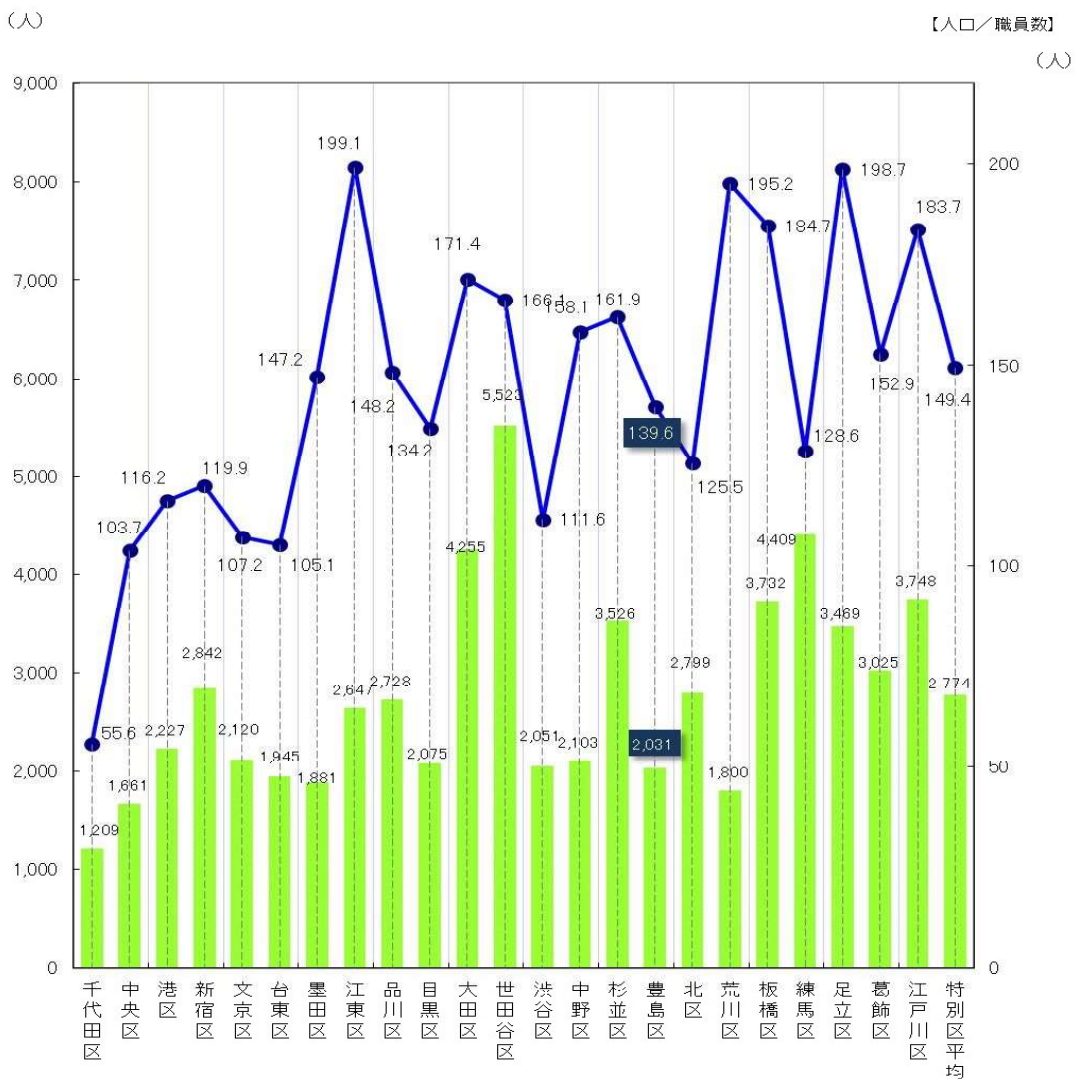


(5) 定員適正化

区では、さらなる少数精鋭による職員体制の確立に向け、平成5年度から7次に渡る定員適正化計画により定数の適正化に取り組み、正規職員数を1,000人以上削減してきました。一方で、区を取り巻く環境の変化は著しく、児童相談所の開設など新たな行政需要も拡大しており、これまでの削減ありきの計画目標の達成と行政需要への対応の両立が難しくなっていました。

そのため、区ではこれまでの計画目標を見直し、行政需要に応じて柔軟に職員配置を行っていくことを豊島区後期基本計画の中に定めました。

図 1-14 23区の職員数と職員一人当たりの区民数（令和4年4月1日現在）



* 職員一人当たりの区民数は住民登録者数を現員数で割ったもの。

表 1-18 23区職員数の推移（各年度4月1日現在）

（単位：人）

年度	5	12	28	29	30	31	2	3	4	4 職員数 の順 位	5年度 職員数 からの 削減率 E=D÷A	削減 率順 位	12年度 職員数 からの 削減率 G=F÷B	削減 率順 位
区名	職員数 A	職員数 B	職員数	職員数	職員数	職員数	職員数	職員数	職員数 C					
千代田	1,416	1,398	1,090	1,100	1,112	1,125	1,165	1,174	1,209	23	△14.6%	18	△13.5%	18
中央	1,783	1,848	1,474	1,503	1,526	1,570	1,594	1,652	1,661	22	△6.8%	21	△10.1%	21
港	2,632	2,674	2,133	2,154	2,177	2,188	2,210	2,241	2,227	13	△15.4%	17	△16.7%	15
新宿	3,375	3,378	2,717	2,742	2,736	2,773	2,808	2,822	2,842	9	△15.8%	16	△15.9%	16
文京	2,235	2,266	1,823	1,834	1,837	1,876	1,925	1,982	2,120	14	△5.1%	22	△6.4%	22
台東	1,969	1,991	1,720	1,757	1,791	1,845	1,896	1,930	1,945	19	△1.2%	23	△2.3%	23
墨田	2,625	2,649	1,895	1,897	1,895	1,885	1,892	1,882	1,881	20	△28.3%	7	△29.0%	4
江東	3,718	3,646	2,756	2,751	2,720	2,715	2,692	2,741	2,647	12	△28.8%	6	△27.4%	6
品川	3,635	3,389	2,563	2,594	2,616	2,656	2,690	2,723	2,728	11	△25.0%	9	△19.5%	13
目黒	2,815	2,817	2,030	2,043	2,044	2,039	2,064	2,064	2,075	16	△26.3%	8	△26.3%	9
大田	6,362	6,170	4,224	4,217	4,213	4,239	4,292	4,298	4,255	3	△33.1%	3	△31.0%	2
世田谷	6,014	6,248	5,098	5,174	5,268	5,372	5,444	5,533	5,523	1	△8.2%	20	△11.6%	20
渋谷	2,882	2,808	1,857	1,920	1,961	1,988	2,011	2,034	2,051	17	△28.8%	5	△27.0%	7
中野	3,449	3,346	1,996	2,055	2,051	2,081	2,084	2,089	2,103	15	△39.0%	1	△37.1%	1
杉並	4,487	4,716	3,496	3,467	3,497	3,484	3,530	3,511	3,526	6	△21.4%	11	△25.2%	10
豊島	3,104	2,908	1,996	1,992	1,995	2,001	2,030	2,030	2,031	18	△34.6%	2	△30.2%	3
北	3,429	3,274	2,496	2,579	2,623	2,699	2,777	2,804	2,799	10	△18.4%	13	△14.5%	17
荒川	2,097	2,042	1,623	1,644	1,679	1,714	1,784	1,801	1,800	21	△14.2%	19	△11.9%	19
板橋	4,485	4,555	3,585	3,591	3,622	3,619	3,661	3,710	3,732	5	△16.8%	14	△18.1%	14
練馬	5,510	5,842	4,453	4,467	4,510	4,540	4,530	4,497	4,409	2	△20.0%	12	△24.5%	12
足立	5,086	4,872	3,359	3,356	3,398	3,448	3,461	3,472	3,469	7	△31.8%	4	△28.8%	5
葛飾	3,993	4,115	2,988	2,984	2,998	2,983	2,998	3,001	3,025	8	△24.2%	10	△26.5%	8
江戸川	4,481	4,987	3,653	3,669	3,715	3,743	3,792	3,806	3,748	4	△16.4%	15	△24.8%	11
合計	81,582	81,939	61,025	61,490	61,984	62,583	63,330	63,797	63,806		△21.8%		△22.1%	
平均	3,547	3,563	2,653	2,673	2,695	2,721	2,753	2,774	2,774		△21.8%		△22.1%	

※職員数は現員数の数値

（6）部局別基準定員数方式による定数管理

限られた人員の有効活用を図るとともに、部局内の創意工夫や優先度等を反映できる定数管理を実現するため、平成24年度より、これまでの各課個別査定による定数確定を見直し、部局の責任で部局別に示された基準定員数を配分する方式に変更しました。

これにより、職場実態に即した執行体制の整備とともに、各部局が主体的に強化すべき分野への重点配分が可能となりました。

（7）人件費の推移

人件費とは、職員の給与をはじめ、区議会議員や会計年度任用職員の報酬、共済組合

負担金などに支出される経費のことです。また、職員給とは、人件費のうち正規職員及び再任用職員の給料や手当（退職手当を除く）に係る経費です。

人件費比率、職員給比率を平成25年度と令和3年度決算（普通会計）で比較すると、人件費比率は3.5ポイント減少、職員給比率は4.4ポイント減少しています。

図 1-15 人件費等の推移

(単位：百万円)



表 1-19 人件費等（普通会計）の推移

(単位：百万円)

	5年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	3年度
歳出決算額	101,340	102,046	129,284	135,620	125,520	115,150	128,292	142,426	150,198	143,666
人件費	25,355	20,123	20,327	21,224	21,770	21,864	21,948	21,647	23,952	23,316
職員給※	19,579	13,227	13,122	13,309	13,032	13,090	12,903	12,552	12,623	12,284
人件費比率	25.2%	19.7%	15.7%	15.6%	17.3%	19.0%	17.1%	15.2%	15.9%	16.2%
職員給比率	19.3%	13.0%	10.1%	9.8%	10.4%	11.4%	10.1%	8.8%	8.4%	8.6%

東京都総務局「特別区決算状況」より
 ※令和2年度以降は、「任期の定めのない常勤職員」及び「再任用職員」の合計値

表 1-20 23区人件費（令和3年度普通会計決算）比較

	歳出総額	人件費	職員給※	人件費比率	職員給比率
千代田区	63,455,924	11,273,913	6,890,649	17.8%	10.9%
中央区	129,262,005	16,055,614	9,994,181	12.4%	7.7%
港区	180,965,170	20,199,784	12,990,894	11.2%	7.2%
新宿区	166,672,922	27,318,898	17,191,910	16.4%	10.3%
文京区	125,897,297	21,235,340	11,404,829	16.9%	9.1%
台東区	114,411,332	17,775,243	11,627,333	15.5%	10.2%
墨田区	139,456,738	18,706,756	11,685,608	13.4%	8.4%
江東区	223,533,762	26,921,172	16,599,541	12.0%	7.4%
品川区	186,459,178	25,137,911	16,184,770	13.5%	8.7%
目黒区	122,181,630	20,326,876	12,564,891	16.6%	10.3%
大田区	299,443,837	41,088,957	26,304,379	13.7%	8.8%
世田谷区	357,779,394	55,897,714	33,322,008	15.6%	9.3%
渋谷区	111,888,354	18,550,698	12,021,760	16.6%	10.7%
中野区	154,345,770	19,701,936	12,794,584	12.8%	8.3%
杉並区	235,794,002	36,987,526	21,849,209	15.7%	9.3%
豊島区	143,665,897	23,315,708	12,284,464	16.2%	8.6%
北区	165,089,996	24,734,046	16,529,273	15.0%	10.0%
荒川区	108,027,961	17,880,916	10,296,396	16.6%	9.5%
板橋区	247,962,929	32,084,067	21,442,600	12.9%	8.6%
練馬区	304,670,606	43,889,055	28,225,579	14.4%	9.3%
足立区	337,980,768	36,696,744	21,770,413	10.9%	6.4%
葛飾区	221,692,274	28,897,662	17,224,140	13.0%	7.8%
江戸川区	326,853,793	37,222,673	22,470,415	11.4%	6.9%
合計	4,467,491,539	621,899,209	383,669,826	13.9%	8.6%

東京都総務局「令和3年度 特別区決算状況」より

※「任期の定めのない常勤職員」及び「再任用職員」の合計値

(8) 超過勤務手当の推移

超過勤務手当とは、正規の勤務時間を超えて勤務した者に支給する手当です。

本区では、平成28年5月に「ワークスタイル検討プロジェクトチーム」を設置し、業務の効率化をはじめとする職員の働き方の見直しを提案するなど、ワーク・ライフ・バランスを充実させるために様々な取り組みを進めてきました。

特に、超過勤務縮減については、超過勤務が多い課を対象とした緊急対策や、超過勤務時間数45時間を超える職員の報告の義務づけ、更には、19時一斉消灯や時差勤務の導入、テレワークの試行実施など、職場全体または職員個々の意識改革を中心とした取り組みを行いました。

その結果、平成28年度は減少傾向にありましたが、新型コロナウイルスの影響により令和2年度実績が抑えられた結果、令和3年度実績は前年度比約11.2%の増加となりました。

表 1-2-1 超過勤務手当の状況

(単位:千円)

年度	20	21	22	23	24	25	26
支給実績	387,171	495,697	485,841	565,839	555,965	553,903	583,108
職員一人当たり平均支給額	169	223	226	259	265	269	281

(上段から続く)

年度	27	28	29	30	元	2	3
支給実績	632,117	543,328	503,481	517,440	571,415	447,554	501,950
職員一人当たり平均支給額	308	265	247	254	281	222	253

※『豊島区人事白書』より

(9) 再任用職員制度及び会計年度任用職員制度

本区では、定年退職者の豊富な知識・経験に基づく公務能率の維持・向上を目的に再任用職員を採用しています。また、一時的・臨時的な業務や定型的な業務等の対応で、様々な会計年度任用職員を採用しています。

① 再任用職員について

ア 再任用職員制度とは

再任用職員制度とは、公務を定年退職等した者の能力や知識・経験を区民サービスの向上と行政の効率的な運営に活用するため、退職後も公務で採用する制度です。年金制度の改正がきっかけとなり、豊島区では平成13年に「職員の再任用に関する条例」を制定し、平成14年4月1日から任用が開始されました。年金制度における定額部分（基礎年金部分）の支給年齢が順次引き上げられたため、60歳代前半の生活を雇用と年金の連携によって支えるという地方公務員法の趣旨に基づいて導入されたものです。

イ 勤務形態

区における再任用職員の勤務形態には、フルタイム（正規職員と同時間勤務）と短時間（週31時間勤務）があります。再任用短時間勤務職員は勤務形態からみれば非常勤職員ですが、恒久的な職に就いて本格的業務に従事していることから、他の非常勤職員とは区別されています。本区での任用は、フルタイム勤務職員が125人、短時間勤務職員が73人となっています（令和4年4月1日現在）。

ウ 採用・期間

再任用の任期は1年間のため、毎年度選考による採用を行います。選考は、勤務状況や健康状態等を考慮して総合的に決定します。

エ 課題

平成25年度から令和7年度にかけて、特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢が60歳から65歳へ引上げられることに伴い、フルタイム勤務職員は増加し、短時間勤務職員は減少することが予想されます。

また、定年年齢の段階的な引上げにより、将来的には再任用フルタイムは廃止となり、職員の働き方が大きく変化することが予想されるため、職員の働き方の希望を踏まえた計画的な採用を行うことが必要です。

② 会計年度任用職員について

特別職非常勤の任用及び臨時的任用の適正化を確保するとともに、一般職であれば課される守秘義務などの服務規律等や期末手当が支給できないといった勤務条件上の課題を解決するため、地方公務員法及び地方自治法の一部が改正され、新たに地方公務員法が適用される「会計年度任用職員」制度が導入されました。

本区でも、適正な任用及び勤務条件の確保並びに多様な人材の活用を一層促進して

いく観点から、会計年度任用職員及び特別職非常勤に関連する条例や規則を整備し、令和2年4月から会計年度任用職員制度を導入しています。

ア 会計年度任用職員等の任用状況

正規職員に非正規職員を加えた職員数は、平成22年度までは減少していましたが、平成26年度以降は微増となっています（表1-22）。

また、会計年度任用職員制度の導入により、これまで非常勤職員としてカウントしていなかった臨時職員が会計年度任用職員に位置付けられたことにより、令和2年度の職員が大幅に増加しています。一方、再任用短時間職員は、年金受給年齢の引き上げに伴い、再任用フルタイムを選択する職員が増えたため、平成25年度の137人から64人減少して73人となっています。

表1-22 職員数の推移（各年度4月1日現在）

（※調査を開始した平成12年度と平成25年度から10年間の状況を掲載）

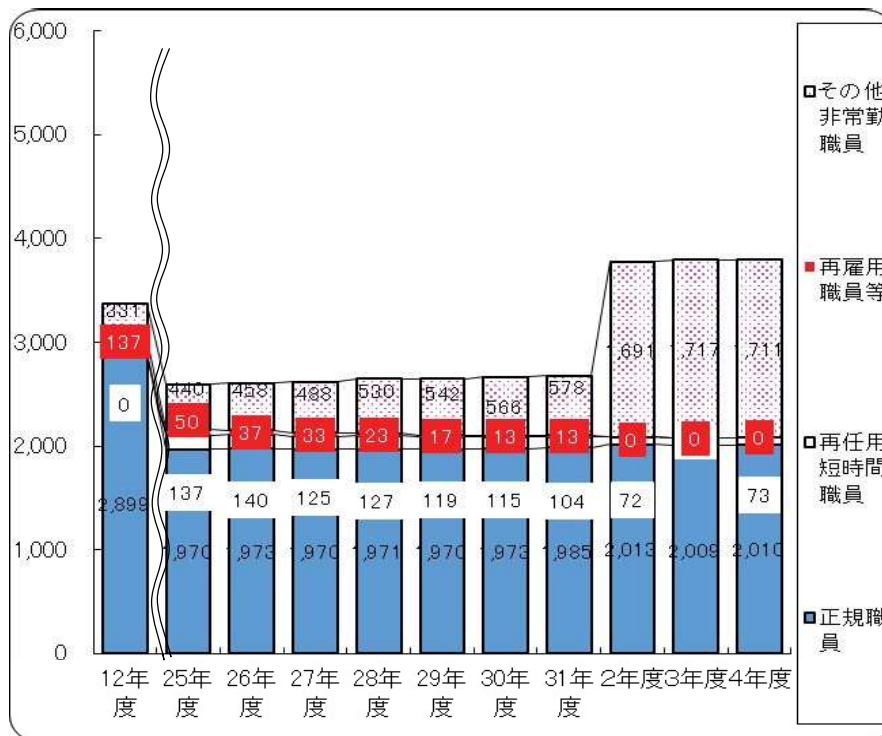
	12年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	2年度	3年度	4年度
正規職員	2,899	1,970	1,973	1,970	1,971	1,970	1,973	1,985	2,013	2,009	2,010
再任用短時間職員	0	137	140	125	127	119	115	104	72	67	73
再雇用職員等	137	50	37	33	23	17	13	13	0	0	0
その他非常勤職員	331	440	458	488	530	542	566	578	1,691	1,717	1,711
合計	3,367	2,597	2,608	2,616	2,651	2,648	2,667	2,680	3,776	3,793	3,794

* 正規職員には、再任用フルタイム職員を含む。

図1-16 職員数の推移（各年度4月1日現在）

（※調査を開始した平成12年度と平成25年度から10年間の状況を掲載）

（単位：人）



イ 会計年度任用職員の課題と取り組み

多くの自治体では、正規職員と非正規職員（会計年度任用職員）が組み合わせられて組織が成り立っています。豊島区においても、一時的・臨時的な業務や定型的な業務等の対応で、様々な会計年度任用職員を採用しています。しかし、会計年度任用職員の任用については、各自治体間で処遇の設定が異なることや任用の長期化など、課題が指摘されています。

表1-23 会計年度任用職員の勤務形態、報酬等一覧（令和4年4月1日現在）

職名	資格要件	勤務形態 (日/月)	勤務形態 (時間/日)	報酬月額 (円)
区史編さん専門員	区の行政に係る知識及び編さん業務の実務経験を有する者	16	7.75	21,600
広聴相談専門員	区の行政について知識・経験を有するもの	16	7.75	221,713
法務専門員	弁護士資格且つ5年以上の実務経験	7	6	252,000
公文書等専門員	政治学、行政学、記録管理学等の大学院修士課程且つ実務経験1年又は国、自治体等で「公文書管理者」等の実務経験3年	16	7.75	234,331
一般事務補助	なし	15	7.75	132,342
一般事務補助（エキスパート）	令和2年3月31日時点で再雇用職員の職に任命されている65歳未満の者で令和2年4月1日以降も引き続き同一の職務内容での勤務を希望する者	16	7.75	208,100
保健師補助	厚生労働大臣の保健師免許を有する者	16	7.75	219,702
衛生監視補助	食品衛生監視員若しくは環境衛生監視員の資格を有する者又は自治体等での実務経験を10年以上有する者	15	7.75	221,142
チャレンジ就業員	愛の手帳所持者かつ豊島区障害者就労支援センターに登録していること等	16	6	107,520
社会保険専門員	社会保険労務士法に定める社会保険労務士の資格を有する者	年60日	5	120,000
防災指導員	消防職員として防災指導員の職務経験者	16	7.75	218,422
防犯指導員	警察官として防犯指導の職務に従事した経験を有する者	16	7.75	208,639
用地専門員	土地評価の専門的知識	16	7.75	208,639
男女平等推進センター指導員（学習）	大学卒業以上又は同等以上の者	16	7.75	223,359
男女平等推進センター相談員	高等学校卒業以上又は同等以上の者	16	7.75	223,359
受付・運営業務補助	なし	8	4	35,839
南池袋斎場管理員	基本的なパソコン操作ができること	16	7.75	229,759
南池袋斎場運営補助員	なし	10	6	67,200
町会相談員	区の行政について知識経験を有する者	16	7.75	226,651
区民ひろば推進員	保育士、保健師、看護師、准看護師等いずれか	16	7.75	208,639
区民ひろば支援員	なし	15	7.75	130,200
外国人住民通訳等業務	中国語又は英語に堪能で、通訳業務の経験があること	14	6	149,078
マイナンバーカード交付等業務	なし	年132日	7	86,239
戸籍等入力業務	なし	15	7.75	130,200
特別区税調査員	国又は東京都の退職者のうち、租税業務経験者又は司法書士・税理士・ファイナンシャルプランナー等の資格を有する者	8	7.75	153,760
特別区税外国語対応相談員（中国語）	中国語又は英語に堪能で、通訳業務の経験がある者、特別区税の制度に理解と知識がある者	16	7.75	221,713
特別区税外国語対応相談員（ベトナム語）	ベトナム語又は英語に堪能で、通訳業務の経験がある者、特別区税の制度に理解と知識がある者	15	7	186,348
税務システム専門員	①基本情報技術者の資格を有する者 ②税制に関するシステム構築の実績があり、システム開発のチームリーダーとして部下の育成経験のある者	16	7.75	234,331
レセプト業務嘱託員	医療事務資格又は社会保険に係る実務経験等	16	7.75	208,639
国民健康保険外国語対応相談員（中国語）	中国語に堪能で国民健康保険制度に理解と知識があること、通訳業務の経験があること	16	7.75	221,713
国民健康保険外国語対応相談員（ベトナム語）	ベトナム語に堪能で国民健康保険制度に理解と知識があること、通訳業務の経験があること	15	7	186,348
後期高齢者医療業務嘱託員	医療事務資格又は社会保険に係る実務経験等	16	7.75	208,639
国民年金相談員	年金事務所・地方自治体等での年金関連業務従事経験者又は社会保険労務士	16	7.75	208,639
マイナンバー制度関係業務（東部）	なし	11	7	86,239
マイナンバー制度関係業務（西部）	なし	11	7	86,239
消費生活相談員	消費生活相談員、消費生活アドバイザー、消費生活コンサルタントのいずれか	16	6	249,600
消費生活啓発員	消費生活相談員、消費生活アドバイザー、消費生活コンサルタントのいずれか	16	7.75	215,222
金融相談員	東京信用保証協会の推薦書	14	7	238,000
学芸研究員	学芸員	16	7.75	215,222

職名	資格要件	勤務形態 (日/月)	勤務形態 (時間/日)	報酬月額 (円)
生涯学習指導員	職務経験又は学芸員等（職務による）	16	7.75	208,639
資料整理補助員	基本的なパソコン操作ができること	10	7	81,754
館運営支援員（資格有）	学芸員	年132日	7.75	99,565
館運営支援員（資格無）	基本的なパソコン操作ができること	年132日	7.75	95,479
学芸業務調査員（資格有）	学芸員	年168日	7	114,456
学芸業務調査員（資格無）	基本的なパソコン操作ができること	年144日	7	94,080
図書館主任司書	司書資格及び図書館勤務経験5年以上	16	7.75	228,205
図書館司書	司書資格	16	7.75	215,222
図書館点字指導員	点字指導員または点字技能士の資格を有し、かつ、視覚障害1級及び3年以上の実務経験	16	7.75	210,285
業務補助	基本的なパソコン操作ができること	15	7	117,600
ごみ収集作業	健康状態が良好で意欲をもって職務を遂行すると認められるもの	年240日	7.75	215,656
中国残留邦人等支援相談員	中国語と日本語の通訳の能力を有する者	8	6	85,824
社会福祉法人指導監査会計専門員	日本公認会計士協会東京会豊島会からの推薦がある者、社会福祉法人会計について必要な知識を有する者	不定	不定	3,871
住宅確保相談員	地方公共団体などにおいて、住宅確保に関する相談業務経験がある者	16	7.75	208,639
訪問看護指導員	保健師、看護師、理学療法士、作業療法士のいずれか	16	7.75	243,747
介護予防地域づくり推進員	保健師、看護師、理学療法士、作業療法士のいずれか	16	7.75	243,747
フレイル対策推進員	管理栄養士、栄養士	16	7.75	222,445
在宅介護指導員	介護福祉士、介護支援専門員、訪問介護員養成研修2級	16	7.75	208,639
高齢者福祉サービス相談員	社会福祉士、介護福祉士	16	7.75	208,639
高齢者実態調査集計補助	基本的なパソコン操作ができること	15	6	100,800
障害者就労支援専門員（チャレンジ雇用支援）	障害者就労支援の実務経験且つ社会福祉士等資格	16	7.75	223,359
障害者就労支援専門員（総合支援）	障害者就労支援の実務経験且つ社会福祉士等資格	16	7.75	223,359
精神障害者就労支援員	精神障害者就労支援の実務経験且つ精神保健福祉士	16	7.75	223,359
障害者相談支援員	障害者相談支援専門員又は同等の経験	16	7.75	223,359
発達障害支援相談員	下記のいずれか ①社会福祉士、保健師、精神保健福祉士、臨床心理士、臨床発達心理士 ②課程修了且つ実務経験3年	16	7.75	223,359
障害福祉指導検査会計専門員	日本公認会計士協会東京会豊島会からの推薦がある者、社会福祉法人及び就労支援事業会計について必要な知識を有する者	不定	不定	3,871
送迎バス補助員	なし	年96日	6	53,760
被保護者居宅生活安定化支援員	保健師又は精神保健福祉士	16	7.75	240,456
被保護者就労支援専門員	公共職業安定所での相談業務経験又は、社会福祉士等	16	7.75	240,456
被保護者資産調査員	年金事務所等において相談等の業務従事経験又は社会保険労務士	16	7.75	240,456
被保護者医療・介護業務専門員	福祉事務所における事務経験又は介護支援専門員等の資格取得者	16	7.75	211,930
被保護者資産活用管理支援員	地方自治体勤務経験者又は社会福祉制度に精通した者	16	7.75	240,456
生活保護業務支援専門員	警察官経験者	16	7.75	240,456
被保護者子ども・若者支援員	学校・児童相談所・社会福祉法人等いずれかでの相談援助経験が3年以上、又は通算して5年以上	16	7.75	221,713
生活保護現業員補助	生活保護現業員として実務経験がある者	16	7.75	221,713
要介護認定審査専門員	保健師又は看護師	16	7.75	221,256
要介護認定調査員	保健師、介護福祉士、介護支援専門員、看護師	16	7.75	208,639
介護サービス調査員	介護支援専門員かつ実務経験1年以上	16	7.75	208,639
地域密着型事業所支援員	実務経験3年	16	7.75	208,639
公害保健非常勤職員	保健師又は看護師	16	7.75	242,376
歯科衛生士	厚生労働大臣又は都道府県知事の歯科衛生士免許を有する者	16	7.75	222,445
保健事業支援員	保健師又は管理栄養士	16	7.75	222,445
保健事業支援補助	基本的なパソコン操作ができること	15	6	100,800
栄養士	栄養士	16	7.75	222,445
助産師	助産師	16	7.75	243,747
放射線技師	放射線技師	16	7.75	215,953
地域精神保健相談員	①精神保健福祉士・保健師・看護師 ②精神科及び精神障害者施設等での相談事業等の経験者	16	7.75	221,256
青少年支援員	教員免許・保育士・社会福祉士等	18	7.5	227,148
青少年専門支援員	青少年支援員と同等以上の職の実務経験を5年以上有し、かつ、教員免許・保育士・社会福祉士等	18	7.5	246,757
青少年支援補助（資格有）	教員免許、社会福祉士、保育士等	12	5	70,075
青少年支援補助（資格無）	なし	12	5	67,200
子ども若者支援ワーカー	下記のいずれか ①社会福祉士、臨床心理士、精神保健福祉士②実務経験3年	16	7.75	221,713
地域支援補助	保護観察対象で18歳以上概ね20歳までの者のうち、東京保護観察所の推薦があった者	15	6	100,800
ファミリー・サポート・センター事務局アドバイザー	社会福祉士・保健師・看護師・教諭・保育士等又は大学において教育学等を修了した者	16	7.75	208,639
家庭相談員	家庭裁判所調査官又は家事調停委員の経験且つ大学卒業程度又は経験3年以上	8	4	96,000
ひとり親・女性相談員	社会福祉士・臨床心理士又は地方公共団体等での相談業務経験3年	16	7.75	221,713

職名	資格要件	勤務形態 (日/月)	勤務形態 (時間/日)	報酬月額 (円)
子ども家庭支援専門ワーカー	子ども家庭支援ワーカーと同等以上の職の実務経験を5年以上 (子ども家庭支援ワーカーと同資格)	16	7.75	232,776
子ども家庭支援ワーカー	社会福祉士・保健師・看護師・教諭・臨床心理士資格又は学科修了又は実務経験	16	7.75	215,222
子ども家庭支援専門ワーカー(心理職)	子ども家庭支援ワーカー(心理)と同等以上の職の実務経験を5年以上	16	7.75	228,205
子ども家庭支援ワーカー(心理職)	臨床心理士又は心理学課程を修了	16	7.75	215,222
児童虐待対策コーディネーター	児童福祉司任用資格保持且つ実務経験を3年以上、又は警視庁の推薦がある者、又は臨床心理資格又は過程修了且つ臨床実務経験2年以上	16	7.75	255,700
弁護士(児童相談)	弁護士	4	4	96,000
児童虐待対応協力員	社会福祉士・保健師・臨床心理士資格等	16	7.75	221,713
福祉業務補助(資格有)	社会福祉士、保育士、保健師、看護師等	14	6	98,104
福祉業務補助(資格無)	なし	14	6	94,080
児童給付アドバイザー	保育士・教諭又は教育学科修了又は児童手当等の給付業務経験6か月以上	16	7.75	208,639
児童相談所支援事務職員	なし	16	7.75	138,879
虐待通告相談専門員	児童福祉に関する相談経験を有する者で、児童福祉、教育、心理又はこれらに準ずる知識を有する者	16	7.75	188,251
虐待対応協力員	児童福祉法に定める児童福祉司の任用資格を有する者等で、児童相談所又はこれに準ずる施設における児童福祉に関する業務の経験を有する者	16	7.75	221,713
虐待対応強化専門員	警察官として生活安全部門での勤務経験又はこれに準ずる勤務経験を有し、警視庁の推薦がある者	16	7.75	255,700
児童福祉業務指導員	児童福祉法に定める児童福祉司の任用資格を有し、児童相談所における指導教育担当児童福祉司としての業務従事歴が10年以上有する者	16	7.75	267,200
児童相談所業務事務員	児童福祉法に定める児童福祉司の任用資格を有する者	16	7.75	195,016
児童相談所地域支援指導員	児童福祉法に定める児童福祉司の任用資格を有する者等で、児童相談所又はこれに準ずる施設における児童福祉に関する業務の経験を有する者	16	7.75	195,016
一時保護所管理業務支援員	なし	16	7.75	138,879
一時保護所福祉業務専門員	児童福祉施設設備及び運営に関する基準に定める児童指導員の任用資格を有し、一時保護所等における児童福祉に関する業務の経験を有する者	16	7.75	195,016
一時保護所夜間支援員	なし	6	7.75	52,080
一時保護所心理療法担当	(公)日本臨床心理士資格認定協会が認定する臨床心理士の資格等を有し、児童相談に関する業務の経験を有する者	16	7.75	215,222
一時保護所用務員	児童養護施設、保育所その他の児童福祉施設又はこれらに準ずる施設において、1年以上の用務業務の経験を有する者	16	7.75	177,096
一時保護所看護師	保健師助産師看護師法に定める看護師免許又は准看護師免許を有する者	16	7.75	221,256
一時保護所学習指導員	教育職員免許法に定める免許状を有し、学校教育法に定める学校において児童又は生徒に対する学習指導の経験を有する者	16	7.75	230,044
保育所看護師	保健師助産師看護師法に定める免許を受けた看護師であること	16	7.75	221,256
保育アドバイザー	保育士・教諭又は教育学科修了又は保育所入所に関する相談業務経験6か月以上	16	7.75	208,639
保育所管理作業員	大工職務に5年以上且つ統括的な立場での作業員管理経験	18	7	200,113
保育所作業員	大工職務に5年以上	16	7	168,298
保育指導検査会計専門員	下記のいずれか①公認会計士②税理士	不定	不定	3,871
保育施設指導検査員	児童福祉事業に5年以上、指導検査経験者	16	7.75	208,639
短時間保育ヘルパー	保育士	13	4	89,564
保育所主任調理員	保育所調理員の実務経験を5年以上	18	7	225,847
保育所調理員	調理師、栄養士資格又は調理業務経験1年以上	18	7	212,004
保育所用務員	保育所等での用務実務経験1年以上	18	7	200,113
保育補助(資格有、無)	なし	月140時間	不定	195,508
調理業務補助	なし	月80時間	不定	89,716
用務業務補助	なし	月105時間	不定	117,754
土木技術補助	開発行為の許可及び土地区画整理事業の認可等について相当の知識及び実務経験を有している者	15	7.75	130,200
まちづくり専門員	まちづくり事業における相当の知識及び実務経験を有する者	16	7.75	226,651
空き家活用専門員	宅地建物取引士、不動産取引に関する実務経験がある者	16	7.75	208,639
道路管理巡視員	警察推薦者	16	7.75	193,920
公園・児童遊園巡視員	警察推薦者	16	7.75	193,920
主任会計審査専門員	日商簿記2級以上かつ公会計検定2級以上の資格を有する者	年192日	7.75	228,205
会計審査専門員	日商簿記2級又は日商簿記3級且つ経験3年以上	年192日	7.75	215,222
文化財保護専門員	学芸員資格且つ実務経験1年以上又は実務経験3年以上	16	7.75	215,222
セーフスクール支援業務補助	インターナショナルセーフスクールの認証取得に関する知識・経験を有する者	年144日	7	94,080
ふくろう・みみずく資料活用専門員	学識経験を有する者	16	7.75	208,639
社会教育指導員	社会教育主事講習の修了者又は教員免許又は学芸員資格又は社会教育関係職に従事経験3年以上	16	7.75	208,639

職名	資格要件	勤務形態 (日/月)	勤務形態 (時間/日)	報酬月額 (円)
幼稚園預かり保育指導員	保育士の資格を有し、幼稚園、保育所等での勤務経験を有する者	年192日	7.75	208,639
幼稚園預かり保育補助	教員免許又は保育士資格を有する者、子育て支援員に認定された者	年131日	5	63,748
幼稚園預かり保育補助(長期休業対応)	教員免許又は保育士資格を有する者、子育て支援員に認定された者	48	4	1,167
幼稚園特別支援指導員	保育士の資格を有し、幼稚園、保育所等での勤務経験を有する者	年192日	7.75	208,639
幼稚園特別支援補助	教員免許、幼稚園教諭・教職課程又は保育士養成課程を履修中の学生で、幼児の心身の発達や幼児に対する教育・保育に係る基礎的な知識を取得していると認められる者	年191日	5	92,947
学校栄養士	栄養士	年212日	7	208,808
学校看護師	看護師且つ実務経験3年以上	不定	年1,488時間	1,783
小学校用務補助	なし	15	7	117,754
中学校用務補助	なし	15	7	117,754
学校開放指導員	学校開放事業について理解と熱意があり、教育委員会が適任と認める者	18	7	217,021
学校開放管理員	なし	年192日	7.75	138,879
社会教育指導員	社会教育主事講習の修了者又は教員免許又は学芸員資格又は社会教育関係職に従事経験3年以上	16	7.75	208,639
スクール・スキップサポーター	下記のいずれか①小・中学校教員、②保育士③臨床心理士または公認心理士、④看護師	16	7.75	237,439
学童指導専門員	5年以上の児童指導職の経験かつ教員免許・保育士・社会福祉士等	20	7.5	274,174
学童指導員	教員免許・保育士・社会福祉士等	20	7.5	260,349
学童指導補助(資格有)	豊島区放課後児童健全育成事業の設備及び運営の基準に関する条例第10条第3項に掲げる要件を備えている者であること。ただし、3、9、10号は除く	年216日	5	105,112
学童指導補助(資格無)	なし	年216日	5	100,800
子どもスキップ運営指導補助	放課後児童支援員認定資格研修修了者	16	7.5	140,150
幼稚園道徳性育成指導員	幼稚園教諭、幼稚園、保育所等での実務経験を有する者	年192日	7.75	208,639
学校図書館主任司書	司書資格及び実務経験5年	年192日	7.75	228,205
学校図書館司書	司書資格	年192日	7.75	215,222
幼稚園非常勤講師	幼稚園教諭	年192日	7.75	222,262
授業づくり支援業務補助	小学校教諭又は中学校教諭、小学校又は中学校教育への理解・関心の高い者	年176日	7	161,464
部活動指導員	教員免許、学校・学校教育及び協議指導等の経験がある者	月48時間	不定	96,000
校務支援員(小学校)	パソコンが使用できる者	8	6	53,760
校務支援員(中学校)	パソコンが使用できる者	15	6	100,800
校務支援員(幼稚園)	パソコンが使用できる者	年165日	7	107,799
スクールサポートスタッフ	学校教育、教員業務の負担軽減に理解がある者	年126日	5	58,800
学校事務補助	学校現場における経験がある者、パソコンが使用できる者	192	7.75	138,879
外国語科支援員	学校教育へ熱意・理解を有し、学校で学んだことを、社会での仕事に活用した豊富な経験や、その他の高い専門性を有していること	不定	不定	3,871
特別支援学級指導員	教諭免許状又は特別支援学校教諭普通免許状	年212日	7	209,720
主任教育相談員	特別支援教育課程修了又は臨床心理士、且つ実務経験10年以上	16	7.75	249,142
教育相談員	特別支援教育課程修了又は臨床心理士	16	7.75	237,439
スクールソーシャルワーカー	社会福祉士又は精神保健福祉士	16	7.75	248,800
日本語初期指導員	国等の検定試験等に一定の成績を修めた者	16	7.75	208,639
日本語指導員	日本語教育課程修了又は日本語教育能力検定合格	16	7.75	208,639
学級運営補助員	教員免許等を有する者	年168日	6	98,104
教育センター調査補助員	教員免許を有し、パソコン業務に精通している者	10	6	70,075
就学相談支援員	特別支援教育に関する経験を有し、任命権者が適任と認める者	15	7	165,134

第 2 章

外部化の状況

第2章 外部化の状況

1 外部化の定義

自治体が直接執行してきた事務や事業を民間団体等に委ねる動きは、一般に行政の「外部化」と呼ばれます。本白書で外部化とは、このように民間が保有する経営資源を調達、活用して公的サービスの提供等を行う手法を広く指すものと定義しています。なお外部化に対して、行政が直接事務や事業を行うことを「直営」と呼びます。

2 外部化の推進における基本的な視点

(1) 住民サービスの向上及び事業の効率化

外部化は、民間企業等の蓄積された経営ノウハウや行政では発揮しにくい大胆な創造力や柔軟性、また特定の分野における専門性などを活用し、更なる住民サービスの向上と事業運営の効率化を図ることを目的としています。

外部化による効果の例として、指定管理者制度導入施設において事業者が魅力ある自主事業を展開し施設の利用率と満足度が向上した、施設の開設時間が延長され利便性が高まった、定型業務を委託して民間に集約させたことにより組織の効率化とコスト削減につながった、などが挙げられます。

一方で拙速な外部化によって、かえって住民サービスが低下してしまうことのないよう、計画的に外部化を検討していくとともに、行政が「現場ノウハウ」や「現場感覚」を喪失することのないよう、どの分野、どの事業が外部化に適しているか慎重に見極めていきます。

(2) 事業者の選定とモニタリング

行政が担う住民サービスは公共的なものであり、その実施には効率性だけでなく、継続性と安定性が求められます。したがって、行政に代わりサービスを提供する事業者を選定する際には、事前にその業務の目的や範囲、サービス水準などを明確にした上で、安定した事業展開が可能な能力や実績を有しているかを含めて、最も適切な事業者を選ぶ必要があります。

また、効率性のみを追求して、安易なコスト削減による住民サービスの低下や重大事故の発生を招くことがないよう、事業者が協定書や仕様書等に従って適正なサービスを提供しているか、また施設や設備の管理を適切に行っているかを定期的にチェックするモニタリングが重要です。

(3) 適正な労働環境の確保

外部化にあたっては、複数の事業者の中から事業内容や価格等を総合的に勘案して相手方を選ぶことになります。そのため、事業者が経費削減のために正規職員をアルバイトに切り替えたり、賃金を安くしたりする恐れがあります。本区ではこうした状況を防ぐため、指定管理者の選定にあたって、人件費をはじめ各種労働条件のチェックを行っています。事業者が労働法令を遵守すべきことは当然ですが、行政も適切な事業者選定とモニタリングにより、適正な労働環境を確保していくことが求められています。

(4) 個人情報の保護

個人情報保護については、契約書、協定書などでその取り扱いについて記載することとしています。本区では指定管理者の選定にあたり、個人情報についての考え方や方策も審査対象としています。また、モニタリングにおいても個人情報保護について評価対象としています。

3 本区における外部化

外部化の手段は様々ありますが、主な手法として、自由度が低い順から、①外部委託 ②指定管理者制度 ③民営化 となっています。

① 外部委託

定型的、専門的な個別業務について、区が行政責任を果たす上で必要な監督権を留保した上で、民間企業、住民団体、NPOなどの団体又は個人に委託し、専門的技術、サービス等の提供を受けること。

② 指定管理者制度

公の施設の管理運営全体を民間企業やNPOなどの団体に代行させること。

③ 民営化

公共サービスの実施主体を区から民間企業等に変更すること。民営化の相手方は自らの責任で事業を行い、施設も区立ではなくなる。

(1) 外部委託の実施状況

① 外部委託の概要

ア 主な目的

- a 行政コストの低下
民間等の競争原理が働くことにより、行政が直接サービスを提供するよりも低いコストでのサービス提供が期待できます。
- b 住民サービスの質の向上
専門的な技術・知識や柔軟なノウハウなどを有する民間等に外部委託することにより、現行の水準以上のサービス提供が期待できます。
- c 住民団体との協働による地域の活性化
住民団体やNPOなどに任せることにより、地域の活性化やコミュニティの造成が期待できます。

イ 対象となる業務

- a 定型的な業務、大量反復的業務
 - b 高度な技術、専門的知識、設備等を必要とする業務
 - c 民間の企画・構想力・ノウハウを活用して効果的な運営が期待できる業務
 - d 業務が時期的に集中し、常時一定の職員を配置する必要のない業務
 - e 公共施設の維持管理で、民間の専門的知識・技術の活用により効率的・効果的運営が期待できる業務
- ※ 公の施設は、最初に指定管理者制度による管理代行の可能性を検討します。

② 外部委託の導入状況

本区では、給食調理や施設における警備、清掃など様々な業務を委託化することにより、そのうちの一部業務において担当していた職員の削減を図ってきました。

外部委託による正規職員の削減数は平成6年度と比較して480人に達し、これらの業務を直営で実施し続けた場合に比べて、約18億円の大きな財政効果が得られています。

表2-1 外部委託に伴う財政効果（令和3年度）

(単位:千円)

業 務	委託開始 年度(平成) ※1	正規職員 削減数(人)	効果額 ※2	
小学校児童通学安全誘導業務	6年度	46	367,833	
学校給食調理業務	9年度	151	542,473	
学校警備業務	9年度	53	427,212	
庁用車運転業務	10年度	4	3,990	
区民ひろば清掃業務	11年度	14	82,869	
図書館の図書受渡し業務	15年度	37	—	※3
総合窓口業務委託	16年度	13	46,257	※4
保健所血液等検査業務	16年度	9	16,102	
児童館清掃業務	16年度	13	130,487	
国民健康保険・国民年金入力業務	17年度	5	—	※5
区民事務所の住民記録入力業務	17年度	2	4,744	
出納業務	17年度	3	11,344	
電算プログラム作成等業務	18年度	5	26,643	
自動車騒音の常時監視等調査	18年度	1	6,297	
保育園業務(南大塚、駒込第三)	18年度	40	16,369	
地域包括支援センター運営業務(3センター)	20年度	18	17,248	
幼稚園用務業務	20年度	3	9,508	
小学校用務業務	21年度	36	42,415	
電話交換業務	22年度	6	25,398	
国民健康保険課窓口業務	22年度	8	18,370	
区民ひろば運営業務	23年度	9	—	※6
西部障害支援センター事業運営委託業務	29年度	2	3,610	
東部障害支援センター事業運営委託業務	30年度	2	3,610	
合 計		480	1,802,779	※7

● 職員の削減につながった委託を掲載しました。

※1 初めて委託を導入した年度です。その後段階的に委託を拡大した場合も導入初年度を表記しています。

※2 委託開始年度における職員削減人数に令和3年度の職員人件費単価を乗じ、そこから令和3年度の委託経費を差し引いた額です。

※3 図書館は、平成28年度より巣鴨図書館が民間委託から直営、駒込図書館及び上池袋図書館の2館が民間委託から指定管理者となりました。これに伴い民間委託のみの財政効果を算出することが困難なため効果額からは除外しました。

※4 総合窓口導入により増加した業務を正規職員が行った場合と比較して効果額を計上しています。

※5 委託範囲を大幅に拡大したことにより、財政効果を算出することが困難なため、効果額からは除外しました。

※6 区民ひろばの運営委託前は、主に有償ボランティアによって運営されており、人件費減少額に含めていない一方で、委託後の経費には有償ボランティア相当分のコストが含まれているため、効果額については算出していません。

※7 平成27年10月から開始された、共済費の扱いに関する制度改正の影響を除外しました。

③ モニタリング

令和2年度から、業務委託導入による効果（事務の効率化、区民サービスの質の向上）などの定期的な確認プロセスとして、「業務委託モニタリング」を実施しています。

モニタリングにより出された課題等は、委託業務内容の改善や次期契約の仕様書に反映させるなどし、区民サービスの維持・向上を図っていきます。

(2) 指定管理者制度の運用と状況

① 指定管理者制度の概要

指定管理者制度は、従来、委託先が公共的団体等に限定されていた公の施設（※）の管理運営について、民間事業者、NPO法人なども含めた幅広い団体に委ねる制度です。

指定管理者制度は、民間企業等のノウハウを活用して施設サービスの向上を図るとともに経費を削減することを目的としています。各施設の設置目的や業務内容に最も適した指定管理者を選ぶことにより、より利用者ニーズに応えた施設サービスの提供が可能となります。また、管理運営の効率化により経費の削減を図ることが期待できます。

平成15年9月に施行された地方自治法の一部改正により創設され、本区においては、平成17年4月1日から制度を導入しています。

区では、豊島区公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例（以下「手続条例」という。）及び同施行規則（以下「手続条例施行規則」という。）のほか、豊島区指定管理者制度運用指針を定め、指定管理者制度の適正な運用に努めています。

※ 公の施設

法律上「住民の福祉を増進する目的をもって、住民の利用に供するため」に、地方公共団体が設ける施設とされています。主なものとしてはスポーツ施設や区民センターなどの文化施設、自転車駐車場などです。必ずしも区が所有しているわけではなく、賃貸借による公の施設も存在します。

なお、地方公共団体自身が利用する目的で設置される庁舎などは公の施設に該当しないため、指定管理者制度を導入することはできません。

また、区立学校のように、個別法令によって管理者が限定されている施設についても法律上の制限から指定管理者制度を導入することはできません。

② 指定管理者の募集・選定

ア 募集方法

指定管理者の募集は、原則として公募により行います。ただし、公共的団体に施設の管理を行わせることにより、地域住民の参画を積極的に活用した施設の管理が図られ、施設の設置目的を効果的かつ効率的に達成することができるかと認めるときなどは、非公募とすることができます（手続条例第2条第2項及び手続条例施行規則第4条）。

イ 選定方法

公募の場合は、事業者からの申請（提案）を受けて指定管理者の候補者を選定します。この選定は、透明性・公平性の確保が強く求められることから、学識経験者、公認会計士などの外部委員を含めた「豊島区公の施設指定管理者審査委員会」の審査結果に基づいて行います。非公募の場合も、同審査委員会の審査を経て候補者を決定します。なお、平成26年度から労務管理、労働環境の審査を更に充実させるため、社

会保険労務士を新たに審査委員に加えました。

指定管理者の候補者は、議会の議決後、指定管理者として指定されます。

③ モニタリング

指定管理者を指定する際には、協定書や仕様書等により、施設サービス水準、施設設備の管理基準等を示します。指定管理者がこれらの協定書や仕様書等に従い適正なサービスを提供しているか、適切な施設・設備の管理を行っているかを監視するモニタリングを行っています。本区ではモニタリングとして、事業報告、事業評価、外部評価、利用者満足度調査、立入調査を実施しています。

ア 事業報告

地方自治法第244条の2第7項及び手続条例第12条の規定に基づき、指定管理者は、毎事業年度終了後50日以内に区へ事業報告書を提出します。

事業報告書には次の事項を記載します。

- a 管理業務の実施状況
- b 施設の利用状況
- c 利用料金の収入実績
- d 管理経費等の収支状況
- e その他管理状況を把握するために必要な事項

イ 事業評価

指定管理者が協定書や仕様書などに従い適正な管理運営を行っているかを確認するとともに、今後の管理運営や次期選定にあたっての課題整理や判断材料等に利用するため事業評価を行います。評価の実施時期は毎事業年度終了後です。

業務が基準を満たさない場合等は、是正勧告を行い、改善計画書の提出等を求めます。それでもなお改善が見られないときは、指定を取り消す場合もあります。

ウ 外部評価

事業評価は指定管理者及び区が評価主体となりますが、客観的な視点から外部評価を行うことにより、更なる管理運営の適正化とサービスの向上を図ることができます。本区では非公募施設を対象として、指定管理者及び区以外の第三者機関が指定管理者を評価する「第三者評価」を実施しています。

エ 利用者満足度調査

指定管理者のサービスについて利用者がどの程度満足しているか、またどのような意見・要望を持っているのかを調査することにより、利用者ニーズを把握し、それをサービスの向上に結び付けることができます。また調査結果は指定管理者の事業を評価する上での重要な資料にもなります。このような趣旨から、指定管理者は利用者満

足度調査を年1回以上実施しています。

オ 立入調査等

区は指定管理者に対し、業務内容、経理状況等について、適宜報告を求め、また実地調査を行います。

④ 指定管理者制度の導入状況

表2-3のとおり、令和4年4月1日現在、47施設が指定管理者により管理運営されています。複数の施設をまとめて1つの指定管理者に委ねたほうが効果的、効率的である場合は一括募集を行っています。これまでに最多で6施設を一括募集するなど、現行の47施設に対しては23区分の募集を行いました（表2-3「指定管理者名」列の区分に相当。南長崎中央公園スポーツセンター、南長崎中央公園、南長崎自転車駐車場は3施設一括募集。）。

また、指定管理者制度運用指針に基づいて、原則的な指定期間である5年を単位として指定管理者が管理運営を行っている施設が多数を占めています。公募の原則に従い、公募の方法によって選定が行われた施設は約7割となっています。

本区の特徴として、「公募比率が高い」、「民間参入率¹⁾が高い」、「利用料金制度²⁾の採用率が高い」といった点が挙げられます。

表2-2 指定管理者制度の全国平均との比較（令和4年4月1日現在）

区分	公募の比率	民間参入率	利用料金制度の採用率
※ 全国平均	50.9%	43.1%	52.4%
豊島区	69.6%	69.6%	87.2%

※総務省『公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果』（令和3年）による

指定管理者制度は必ずしも財政効果のみを目的とした制度ではありませんが、多くの場合、導入により効率化が図られ、財政効果を生み出しています。平成17年度から令和3年度までの累計効果額は50億円を超える大きな金額となっています（表2-4参照）。

財政効果以外にも、各施設で開館時間の延長や休館日の減少をはじめとするサービスの向上が見られ、指定管理者制度導入の目的が達成されています。

- 1) ここでの民間参入率とは、指定管理者が「株式会社」、「NPO」及びそれらの複合体である割合を指します。「特例民法法人」、「一般社団・財団法人」、「公益社団・財団法人」、「公共団体」、「公共的団体（社会福祉法人等）」などは除外します。
- 2) 施設の利用料金を（条例の範囲内で）指定管理者が自ら定め、またその利用料金を直接指定管理者の収入とできる制度です。インセンティブを付与することにより、指定管理者の創意工夫を促すというメリットがあるため、本区では可能な限り採用することとしています。

表2-3 指定管理者制度導入施設一覧（令和4年4月1日現在）

No.	種類	施設名	所在地	導入年度	指定管理者名	指定期間	利用料金制	公募・非公募	
1	集会施設・ホール・文化施設	としま区民センター (旧豊島区民センター)	豊島区 東池袋1-20-10	H17	公益財団法人 としま未来文化財団	平成31年 4月 1日から 令和 6年 3月31日まで	有	非公募	
2		芸術文化劇場 (旧豊島公会堂)	豊島区 東池袋1-19-1	H17					
3		としま産業振興プラザ (旧勤労福祉会館)	豊島区 西池袋2-37-4	H18	としまのちから	令和 4年 4月 1日から 令和 9年 3月31日まで	有	公募	
4		舞台芸術交流センター (あうるすぽっと)	豊島区東池袋4-5-2 ライズアリーナビル	H19	公益財団法人 としま未来文化財団	令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで	有	非公募	
5		熊谷守一美術館	豊島区 千早2-27-6	H19	株式会社榎	平成25年 4月 1日から 令和 5年 3月31日まで	有	非公募	
6		駒込地域文化創造館	豊島区 駒込2-2-2	H17	公益財団法人 としま未来文化財団	平成31年 4月 1日から 令和 6年 3月31日まで	有	非公募	
7		巢鴨地域文化創造館	豊島区 巢鴨4-15-11						
8		南大塚地域文化創造館	豊島区 南大塚2-36-1						
9		千早地域文化創造館	豊島区 千早2-35-12						
10		雑司が谷地域文化創造館	豊島区 雑司が谷3-1-7	H17	公益財団法人 としま未来文化財団	令和 3年 4月 1日から 令和 6年 3月31日まで	有	非公募	
11		池袋第三区民集会室	豊島区 池袋3-29-10	H29	株式会社 図書館流通センター	令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで	有	非公募	
12		目白第一区民集会室	豊島区 目白4-31-8	H29		令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで			
13	駒込図書館	豊島区 駒込2-2-2	H28	令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで					
14	上池袋図書館	豊島区 上池袋2-45-15	H28	株式会社 図書館流通センター	令和 3年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	無	公募		
15	池袋図書館	豊島区 池袋3-29-10	H29		令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで				
16	目白図書館	豊島区 目白4-31-8	H29	株式会社 図書館流通センター	令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで	有	非公募		
17	スポーツ施設	巢鴨体育館	豊島区 巢鴨3-8-7	H17	東京ドームグループ	令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで	有	公募	
18		雑司が谷体育館	豊島区 雑司が谷3-1-7	H17	コナミスポーツ株式会社	令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで	有	公募	
19		三芳グラウンド	埼玉県入間郡三芳町 大字上富382-1	H17	日本テニス事業協会 共同企業体	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
20		池袋スポーツセンター	豊島区 上池袋2-5-1	H17	ビーウォッシュ・アズビル 共同企業体	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
21		豊島体育館	豊島区 栗町3-47-8	H18	豊島区体育協会グループ	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
22		西巢鴨体育場	豊島区 西巢鴨4-22-19	H18	ビーウォッシュ・豊島区体育協会・ 太平ビルサービスグループ	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
23		総合体育場	豊島区 東池袋4-41-30						
24		荒川野球場	板橋区 新河岸3-16先						
25		南長崎中央公園スポーツセンター	豊島区 南長崎4-13-5	H24	アシックス・ハリマ・日本水泳 振興会共同企業体	令和 2年 7月 1日から 令和 5年 3月31日まで	有	非公募	
26		自転車駐車場	巢鴨駅北自転車駐車場	豊島区 巢鴨2-7-11	H17	サイカパーキング 株式会社	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募
27			巢鴨駅南自転車駐車場	豊島区 巢鴨1-13					
28			巢鴨駅第三自転車駐車場	豊島区 巢鴨2-9-8					
29	西巢鴨駅自転車駐車場		豊島区 西巢鴨3-26-1	H22	サイカパーキング 株式会社	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
30	駒込駅北自転車駐車場		豊島区 駒込2-2-2						
31	巢鴨駅北口白山通り自転車駐車場		豊島区 巢鴨2-9先						
32	目白駅東自転車駐車場		豊島区 目白1-4-1	H21	サイカパーキング 株式会社	平成31年 4月 1日から 令和 6年 3月31日まで	有	公募	
33	目白駅西自転車駐車場		豊島区 目白3-4-3						
34	目白駅北自転車駐車場		豊島区 目白3-16						
35	千登世橋自転車駐車場		豊島区 雑司が谷3-1-7						
36	南長崎自転車駐車場		豊島区 南長崎4-13-5	H24	アシックス・ハリマ・日本水泳 振興会共同企業体	令和 2年 7月 1日から 令和 5年 3月31日まで	有	非公募	
37	目白庭園		豊島区 目白3-20-18	H17	かたばみ・鹿島建物共同事業 体	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
38	南長崎中央公園	豊島区 南長崎4-13-5	H24	アシックス・ハリマ・日本水泳 振興会共同企業体	令和 2年 7月 1日から 令和 5年 3月31日まで	有	非公募		
39	中池袋公園	豊島区 東池袋1-16-1	R1	一般社団法人Hareza池袋エリ アマネジメント	令和 1年 7月 1日から 令和11年 3月31日まで	有	公募		
40	としまみどりの防災公園	豊島区 東池袋4-42-1	R2	日比谷アメニス・NTTアーバン リビューサポート共同企業体	令和 2年 5月 1日から 令和12年 3月31日まで	有	非公募		
41	福祉施設	福祉ホームさくらんぼ	豊島区 西池袋3-8-20	H18	社会福祉法人 恩賜財団東京都同胞援護会	令和 2年 4月 1日から 令和 5年 3月31日まで	無	非公募	
42		駒込生活実習所	豊島区 駒込4-7-1	H20	社会福祉法人 東京都手をつなぐ育成会	令和 2年 4月 1日から 令和12年 3月31日まで	有	公募	
43		駒込福祉作業所	豊島区 駒込4-7-1						
44		駒込福祉作業所分室	豊島区 池袋本町1-6-12	H30	社会福祉法人 東京都手をつなぐ育成会	令和 2年 4月 1日から 令和12年 3月31日まで	有	公募	
45		目白生活実習所	豊島区 目白5-18-8	H22	社会福祉法人 東京都手をつなぐ育成会	令和 2年 4月 1日から 令和12年 3月31日まで	有	公募	
46		目白福祉作業所	豊島区 目白5-18-8						
47		目白生活実習所分室	豊島区上池袋2-5-1 健康プラザとしま2階	R4	社会福祉法人 東京都手をつなぐ育成会	令和 4年 4月 1日から 令和12年 3月31日まで	有	非公募	

表2-4 指定管理者制度導入による財政効果額（令和3年度決算まで）

(単位:千円)

導入年度	施設名	令和3年度 財政効果額 ※1	累計効果額 (導入年度～令和3年度)	備考	
平成17年	旧豊島区民センター・旧豊島公会堂		503,077	平成27年度閉館	
	地域文化創造館(5館)	△ 18,571	119,768		
	巣鴨体育館	40,673	945,884		
	雑司が谷体育館	43,553	846,741		
	三芳グラウンド	17,398	334,324		
	池袋スポーツセンター	△ 9,684	195,696		
	西池袋温水プール		114,361	平成21年度末廃止	
	巣鴨駅北自転車駐車場 巣鴨駅南自転車駐車場 巣鴨駅第三自転車駐車場	△ 8,082	△ 78,109	財政面での効果は出なかったが、24時間開場などサービス向上があった	
目白庭園・区民の森(2ヶ所)	△ 2,976	29,816	区民の森は平成22年度より直営		
平成18年	豊島体育館	△ 7,706	164,474		
	総合体育場・西巣鴨体育場・荒川野球場	13,855	446,100		
	旧勤労福祉会館		298,398	平成27年度閉館	
	福祉ホームさくらんぼ	△ 36,843	△ 167,058		
平成19年	舞台芸術交流センター(あうるすぽっと)	0	0	平成19年度開設 ※2	
	熊谷守一美術館	0	0		
平成20年	駒込生活実習所・駒込福祉作業所	863	620,431	正規職員削減数:30人	
平成21年	目白駅東自転車駐車場 目白駅西自転車駐車場 目白駅北自転車駐車場 千登世橋自転車駐車場	△ 13,699	△ 85,527	財政面での効果は出なかったが、24時間開場などサービス向上があった	
	平成22年	西巣鴨駅自転車駐車場 駒込駅北自転車駐車場 巣鴨駅北口白山通り自転車駐車場	4,355	75,501	
		目白生活実習所・目白福祉作業所	2,106	653,568	正規職員削減数:28人
		平成24年	南長崎中央公園スポーツセンター 南長崎中央公園 南長崎自転車駐車場	0	0 0 0
平成28年	駒込図書館	△ 7,693	△ 2,916		
	上池袋図書館	△ 4,191	6,211		
平成29年	としま産業振興プラザ	0	0	平成29年度 リニューアルオープン※3	
	池袋図書館・池袋第三区民集会室	△ 4,835	△ 19,905		
	目白図書館・目白第一区民集会室	122	35,787		
平成30年	駒込福祉作業所分室	0	0	平成30年度開設※2	
令和元年	としま区民センター・芸術文化劇場	0	0	令和元年度 リニューアルオープン ※3	
	中池袋公園	0	0		
令和2年	としまみどりの防災公園	0	0	令和2年度開設※2	
合計		8,645	5,036,622		

※1 財政効果額は、指定管理者制度を導入する前年度との一般財源支出額の比較で算出しています。

※2 開設当初から指定管理者制度を導入したため、効果額を0としました。

※3 リニューアルにより旧施設と施設の内容等が異なるため、新規施設と同様に効果額を0としました。

(3) 民営化の実施状況

平成17年度に高齢者福祉施設、18年度に保育園1園、21年度に保育園2園、22年度、26年度、27年度、29年度、令和3年度及び4年度に保育園1園の民営化を実施しました。

民営化は区立施設ではなくなることから、外部化の手法の中でも最も大きな変化をもたらします。民営化初年度の単年比較でも、約7億9千4百万円の大きな財政効果が得られています。

表2-5 民営化に伴う財政効果

施設名	民営化 実施年度	正規職員 削減数(人)	財政効果額 (千円)	民営化前 の運営形態
高齢者福祉施設	平成17年度	0	150,000	直営(業務委託)
南池袋保育園	平成18年度	18	88,000	直営
西池袋第一保育園	平成21年度	18	83,000	直営
千早第一保育園	平成21年度	19	69,000	直営
池袋本町保育園	平成22年度	20	71,000	直営
西巣鴨第二保育園	平成26年度	22	97,000	直営
高松第一保育園	平成27年度	16	29,000	直営
雑司が谷保育園	平成29年度	0	60,000	直営(業務委託)
駒込第二保育園	令和3年度	20	147,000	直営
池袋第三保育園	令和4年度	22	—	直営
合 計		155	794,000	

※ 財政効果額は、民営化前年度の経費(使用料等差引)と民営化初年度の経費との差額です。

(百万円未満切捨て)。

※ 令和4年度までの実績について掲載しています。

※ 令和4年度の財政効果額は確定していないため「-」表記としています。

※ 都財調基準財政需要額の増減は算入しておりません。

※ 高齢者福祉施設:山吹の里、アトリエ村、菊かおる園、風かおる里、東池袋豊寿園、

上池袋豊寿園、高田豊寿園、長崎第一豊寿園、長崎第二豊寿園、千川豊寿園

(このうち、東池袋豊寿園、上池袋豊寿園、高田豊寿園、長崎第一豊寿園は閉園)

第 3 章

行政評価

第3章 行政評価

1 行政評価制度とは

(1) 制度の概要

行政評価制度は、行政サービスの現状を認識し、行政課題を発見するための手法の一つです。

計画を立て（Plan）、事業を実施し（Do）、その行政活動に対する評価（Check）にもとづいて改善・見直し（Action）を行い、新たな計画に反映をしていくという、一連のサイクル（PDCAサイクル）を通じ、効率的・効果的な区政運営を確立し、区民サービスの向上を図ります。（右図参照）。

評価にあたっては、区民本位の効率的で成果重視の区政への転換を図るため、「区民が必要としているか」「最も効果的にサービスが提供されているか」などの観点から指標を設定し、区民生活に与えた成果等を検証・評価します。

図3-1 PDCAマネジメントサイクル



また、評価結果を公表することで、区政の透明性を高め、区民への説明責任を果たします。

(2) 条例等の根拠

豊島区の行政評価は、平成12年度の試行に始まり、翌平成13年度から本格導入し、現在に至っています。当初は毎年実施要領を作成しそれに基づいて実施してきましたが、平成16年度に「豊島区行政活動の評価に関する要綱」を制定し、その後、平成18年4月に「豊島区自治の推進に関する基本条例」が施行されました。条例第43条で、「効率的かつ効果的な行政運営を行うため、行政評価を実施し、その結果を公表する」と定められています。

「豊島区自治の推進に関する基本条例」(平成18年条例第1号)より抜粋

(説明責任)

第16条 区長等は、政策の立案、実施及び評価のそれぞれの過程において、その経過、内容、効果等について、区民に分かりやすく説明しなければならない。

(基本構想及び計画行政)

第41条 区長は、この条例の理念にのっとり、地域の将来展望を示す基本構想及びこれを具体化するための基本計画等を策定し、総合的・計画的な行政運営を行わなければならない。

2 区長は、社会経済状況を踏まえ、重点的に展開すべき施策等を明らかにするとともに、計画から予算、執行及び決算を経て評価に至る行政運営の仕組みを構築しなければならない。

3 区長は、政策の立案に当たって地域の課題等を区民と共有するとともに、区民との協働による政策の立案及び実施に努めなければならない。

(行政評価)

第43条 区長等は、基本計画等に基づく政策等の成果及び達成度を明らかにし、効率的かつ効果的な行政運営を行うため、行政評価を実施し、その結果を公表するものとする。

(3) これまでの実施状況

平成13年度から18年度までは、基本計画に沿った施策評価¹⁾や事務事業評価²⁾を行い、平成19年度はこれまでの実績や課題を踏まえ、評価単位の大括り化や事業タイプ別評価様式の導入を試験的に実施しました。また、評価の透明性を向上するため、平成17年度から19年度までは外部評価³⁾を実施し、事業の見直しに役立てています。

平成19年度の試験的实施を踏まえ、平成21年度には組織目標や予算編成と連動させるなど、実効性のある制度を目指して改善を図っています。また、平成22年度以降は予算編成との連動を強化するため、一部の事業を除く全事務事業(主に予算事業単位)を評価対象とする「事務事業評価」を行っています。

平成29年度からは、基本計画の進捗管理を主な目的として、すべての施策を評価対象とする「施策評価」を導入しています。

1) 政策体系に基づいてその中核単位となる施策を対象とした評価(施策評価よりさらに包括的な活動単位を評価するものに政策評価があります。)

2) 個々の事務事業を対象とした評価

3) 外部の学識経験者と区民が客観的な視点や区民の視点から評価

2 令和3年度（令和4年度実施）の行政評価

（1）事務事業評価（内部評価）

① 評価対象

内部評価としての事務事業評価は、予算編成等に有効活用できるよう、一部の事業を除く全事務事業を評価対象としています。

※評価対象外とした事業

（法定の義務的事業、施設の維持管理事業、その他評価に馴染まないもの）

② 評価の特徴

新基本計画や実施計画である未来戦略推進プランとの連動を図るため、基本計画における政策・施策体系との紐付けを明確化しました。未来戦略推進プランに規定する計画事業については、詳細な評価を3年に1度実施しています。計画事業以外は、指標の把握を中心とした簡易的な評価としていましたが、令和3年度（令和4年度実施）の評価は計画事業と同様に事業数の1/3を詳細な評価で実施し、今後の事業の方向性について評価を行ないました。

③ 評価方法

評価表	特徴	令和3年度（令和4年度実施）		令和2年度（令和3年度実施）	
		評価対象事業	事業数	評価対象事業	事業数
A表 （詳細版）	指標の整理、総合評価、適正性等様々な観点から評価を行う。（総合評価あり）	■計画事業の1/3 ■一般事業の1/3 ※2	205	■計画事業の1/3 ※2	124
B表 （簡易版）	現状設定している指標や事業費の推移を継続評価する。 （総合評価なし）	■計画事業の2/3 ■一般事業の2/3	379	■計画事業の2/3	219
C表 （公会計 分析付）	A表の視点のほか、公会計分析も加える。	■政策経営部選定 事業	19 ※1	■政策経営部選定事 業	20 ※1
計			603		363

※1 C表事業数は、財政課が実施した「事業別実績シート」の数

※2 計画事業：「豊島区未来戦略推進プラン」の掲載事業、一般事業：計画事業以外の事業

ア 現状の評価

- 現在実施している事業を、必要性（区が実施しなければならない事業であるか等）、有効性（目標達成の手段として有効に機能しているか、計画どおり進められ

ているか等)、効率性(費用対効果を踏まえ適切な実施方法が講じられているか等)、適正性(法令遵守や委託事業の履行確認が適正になされているか等)の観点から、事業所管課が評価しました。

イ 今後の方向性についての評価

- 今後の事業の方向性の評価は、A表、C表の224事業で実施しました。
- 現状の評価を踏まえ、今後の方向性について事業所管課が評価するとともに、政策経営部が点検・精査することで、区としての方向性を明らかにしました。
- 現状維持、改善・継続の評価が8割強を占めており、今後は対象の事業について、改善・見直しに向けた取り組みを進めていきます。

表3-1 総合評価 今後の事業の方向性

評価結果	事業数	割合
S：拡充	14	6.3%
A：現状維持	117	52.2%
A'：改善・継続	79	35.3%
B：改善・見直し	5	2.2%
C：縮小	4	1.8%
D：終了	5	2.2%
計	224	100.0%

④ PDCAサイクルのさらなる推進

PDCAサイクルによる行政経営を推進し、効率化に向けた見直しを継続するためには、評価(Check)を的確に改善(Action)へと結びつけることが重要となります。令和3年度には、「計画事業の改善アクションシート」により、全ての計画事業において、これまでの評価がどの程度改善につながっているかを確認しました。

今後も、様々な手法により、行政評価を踏まえた業務改善・業務効率化の取り組みを進めます。

(2) 施策評価

① 評価対象

豊島区基本計画の政策体系に基づくすべての施策（72施策）を評価対象としています。

② 評価の特徴

施策評価は、「基本計画の進捗管理」を主な目的としています。併せて、施策を構成する事務事業の状況および施策貢献度の分析による「事務事業の相対評価」を行い、今後の施策の方針について評価しています。

③ 評価方法

基本計画の進捗管理については、豊島区基本計画の中で各施策に設定されている「施策の達成度をはかる指標」により測定をしています。「施策の達成度をはかる指標」を補完する指標や区民満足度調査の結果を進捗状況の把握に補助的に活用するために、別途「補助指標」や「区民満足度指標」を設定しているものもあります。

また、施策を構成する事務事業について、「施策目標の達成にどの程度貢献しているか（施策の目標値達成にどの程度効果がある手段なのか）」という観点から、3段階の相対評価を行っています。

以上の分析を踏まえて、「来年度の方針」についての評価を行い、施策の成果の方向性や施策を構成する事務事業の展開を示しています。

表3-2 施策の達成状況

達成状況	施策数
S：目標超過達成（130%以上）	6
A：達成（100～130%未満）	26
B：相当程度達成（70～100%未満）	29
C：未達成（40～70%未満）	9
D：大きく未達成（0～40%未満）	2
その他	0

※全72施策について、設定した指標に基づき施策の進捗状況を測定した

④ 外部評価

施策評価では、外部評価（政策評価委員会における評価）を実施しています。この外部評価は、専門的知見から、区が実施した内部評価結果の妥当性等についてチェックすること、評価手法等について助言を行うことを目的として実施しています。

※詳細は、後述の「(3) 政策評価委員会による行政評価」の「③令和4年度の取り組み状況」で記載しています。

(3) 政策評価委員会による行政評価

① 政策評価委員会の設置

平成24年4月、外部委員6名と内部委員(区職員)2名の合計8名という委員構成で、豊島区政策評価委員会を設置しました。

区の外部と内部の双方から委員を選出し、「内部だけの評価」、「外部だけの評価」としないことで、実効性を担保した評価を練り上げていくことを目指しています。

② これまでの取り組み

平成24～25年度は「公共施設の運営」をテーマに、区民アンケートをもとにして、平成24年度は10施設、平成25年度は5施設を選定し、評価を行いました。評価にあたっては、評価者に「区民評価人」を加え、かつ広く区民に公開された場で評価を行うことで、区民意見の反映と透明性の拡大を目的とした新しい取り組みとして「公開事業評価」という手法を取り入れています。この「公開事業評価」は時間の制約という大きな弱点を持つため、その場限りの結論とせず、そこで得られた評価や評価委員と区民評価人の意見も含めて政策評価委員会で検討を重ね、「総合評価」として意見や提案をとりまとめました。

平成24・25年度の政策評価委員会における事業評価結果は下表のとおりです。

表3-3 政策評価委員会事業評価結果

No	平成24年度評価対象施設	総合評価結果
1	図書館	A 妥当・おおむね妥当
2	保育園	A 妥当・おおむね妥当
3	舞台芸術交流センター	A 妥当・おおむね妥当
4	スポーツ施設	B 要改善
5	勤労福祉会館	C 抜本的見直し
6	公営住宅(区民住宅)	C 抜本的見直し
7	地域区民ひろば	B 要改善
8	公園	B 要改善
9	目白庭園	C 抜本的見直し
10	自転車駐車場	A 妥当・おおむね妥当

No	平成25年度評価対象施設	総合評価結果
1	区民センター	C 抜本的見直し
2	生活産業プラザ	B 要改善
3	区民集会室	C 抜本的見直し
4	男女平等推進センター	B 要改善
5	子ども家庭支援センター	A 妥当・おおむね妥当

平成26年度以降は、前基本計画の満了を前に、計画に掲げた政策の進捗状況の点検や評価を行うとともに、新基本計画における適切な評価指標の設定や進捗管理手法等、効果的な評価手法の構築に向けた検討を行なっています。

③ 令和4年度の取り組み状況

政策評価委員会の実施経過

回	開催日	主な議事
第1回	令和4年12月15日	<ul style="list-style-type: none"> ●令和3年度(令和4年度実施)事務事業評価及び施策評価の結果について ●令和5年度以降の基本計画進捗管理の方向性について
第2回	令和4年3月開催予定	●令和5年度以降の基本計画の進捗管理方法(施策評価方法)について

平成29年度から令和元年度にかけては、施策評価における外部評価を行っています。この外部評価は、区が実施した内部評価結果の妥当性等について専門的知見からチェックすることを目的として実施しています。令和2年度、令和3年度は基本計画の改定年にあたり、令和2年度以降外部評価は実施していません。これまでに外部評価を実施した対象施策は、表3-4のとおりです。

表3-4 外部評価実施施策

実施年度	施策No.	施策名	所管部局
28年度	3-3-1	がん・生活習慣病対策等の推進	池袋保健所
	7-2-3	来街者の受入環境の整備	文化商工部
29年度	1-2-2	地域における活動拠点の充実	区民部
	3-2-3	社会参加の促進	保健福祉部
	4-1-2	困難を有する子どもやその家族への支援	子ども家庭部
	6-5-1	治安対策の推進	総務部(危機管理)
30年度	2-3-1	あらゆる分野における男女共同参画の推進	総務部
	4-5-1	新しい時代を拓く教育の推進	教育部
	5-1-2	みどりのネットワークの形成	環境清掃部
	6-2-2	良質な住宅ストックの形成	都市整備部
令和 元年度	2-1-2	外国人住民とのコミュニティの形成・促進	政策経営部
	6-3-2	道路・橋梁の整備と維持保全	土木担当部

※28年度は試行実施

政策評価委員会名簿（令和4年12月15日現在）

職	氏名	区分	肩書き（活動分野、所属等）
委員長	原田 久	有識者	立教大学法学部教授
副委員長	奥島 正信	区職員	豊島区政策経営部長
委員	猪岐 幸一	有識者	公認会計士
委員	大崎 映二	有識者	行政アドバイザー
委員	藤田 由紀子	有識者	学習院大学法学部教授
委員	益田 直子	有識者	拓殖大学政経学部准教授
委員	佐々木 美津子	区職員	豊島区立男女平等推進センター 所長

※委員長、副委員長以外の有識者委員は五十音順

（４）評価結果の活用

内部評価としての事務事業評価は、すぐに対応できる事業については次年度予算に反映するほか、未来戦略推進プラン（年度ごとの実施計画）などの策定等に活用しています。

併せて、指標に基づく事業の達成状況を示すなど、説明責任を果たすシステムとして行政の透明性向上に寄与しています。

表3-5 令和2年度（令和3年度実施）事務事業評価結果別の令和4年度予算反映状況

令和4年度 予算反映状況	S(拡充)		A(現状維持)		A'(改善・継続)		B(改善・見直し)		C(縮小)		D(休廃止・統合)		合計	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
増額	2	40.0%	10	45.5%	28	41.2%	11	29.7%	0	0.0%	0	0.0%	51	35.4%
増減なし	1	20.0%	2	9.1%	16	23.5%	11	29.7%	0	0.0%	0	0.0%	30	20.8%
予算縮小	2	40.0%	10	45.5%	22	32.4%	15	40.5%	2	100.0%	2	20.0%	53	36.8%
事業休廃止/終了	0	0.0%	0	0.0%	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	8	80.0%	9	6.3%
事業費なし (人件費のみ)	0	0.0%	0	0.0%	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.7%
計	5	100%	22	100%	68	100%	37	100%	2	100%	10	100%	144	100%

※予算編成は、区の方針、関連団体との連携、義務費の位置付けなど、個々の事業により判断が異なります。行政評価は予算編成時の資料の1つとして活用しており、行政評価の結果のみが直接的に予算に反映されているわけではありません。（「S（拡充）」の評価に対して、予算の状況は「予算縮小」になっている事業もあります。）

(5) 今後について

区が行っている事務事業が、区民に有効なものとなっているか、また、「最小の経費で最大の効果」という行政運営の基本に照らし適切であるかについては、定期的に点検・検証していくことが重要です。

その意味で、行政評価制度は区政にとって不可欠なマネジメントツールといえますが、行政評価制度の仕組みについては明確な正解というものはなく、各自治体がそれぞれの実情を踏まえ実施しているのが現状です。

本区においては、これまでさまざまな形で評価を行ってきました。今後も他自治体の先進事例等を含め研究を重ねるとともに、区民の皆様の意見を反映しながら、予算編成への活用方法の検討を進めるなど、制度をより実効性のあるものにしたいと考えています。

行政評価（事務事業評価及び政策評価委員会による事業評価）の結果については、豊島区ホームページにて公開しています。

(<http://www.city.toshima.lg.jp/>)

また、政策経営部行政経営課及び区役所行政情報コーナー、及び区立各図書館では、冊子を閲覧できます。

第 4 章

外郭団体

第4章 外郭団体

1 外郭団体とは

(1) 外郭団体の定義

外郭団体の定義は、法令で明確に規定されたものではなく自治体によって異なりますが、以下の定義にあてはまる団体を「外郭団体」としています。

外郭団体の定義

- ①区が資本金、基本金その他これらに準ずるものの25%以上を出資または出捐している団体
- ②区が継続的な財政支援、人的支援を行っているもののうち、区の指導、調整が必要な団体

(2) 団体の設立目的・設立経緯

令和4年4月現在、豊島区の外郭団体は以下の7団体となっています。

表4-1 外郭団体の設立目的

団体名	設立年月	設立目的
一般財団法人 東京広域勤労者サービスセンター (平成30年4月に「東京城北勤労者サービスセンター」より名称変更)	平成4年 4月	区内(豊島区、北区、荒川区、杉並区)の中小企業等に勤務する勤労者と事業主及び区に居住し、区外の中小企業等に勤務する勤労者並びに区民を対象に、総合的な勤労者福祉事業を行い、もって中小企業の振興、地域社会の発展に寄与すること
公益財団法人 としま未来文化財団 (平成17年4月「豊島区コミュニティ振興公社」より名称変更)	昭和60年 4月	創造性のある文化・芸術活動の伸展を図りつつ、コミュニティの醸成とまちづくり活動の促進に関する事業を推進し、豊かな区民生活と活力ある地域社会の形成に寄与すること
社会福祉法人 豊島区民社会福祉協議会 (平成25年5月「豊島区社会福祉協議会」より名称変更)	昭和28年 8月	豊島区における福祉事業その他の社会福祉を目的とする事業の健全な発達及び社会福祉に関する活動の活性化により、地域福祉の推進を図ること
社会福祉法人 豊島区社会福祉事業団	平成6年 3月	豊島区と一体となって、社会福祉事業の推進を図り、広く区民の福祉の向上と増進に寄与すること
公益社団法人 豊島区シルバー人材センター	昭和51年 10月	高齢者の知識、経験及び希望に沿った就業機会を確保し、生活感の充実及び福祉の増進を図るとともに、高齢者の能力を生かした活力のある地域社会づくりに寄与すること
医療法人財団 豊島健康診査センター	平成11年 9月	区内の医療機関を支援する精密検査機関としての役割を担い、生活習慣病の予防、ガンの早期発見、寝たきりの予防等区民の健康の保持・増進に貢献すること
東長崎駅・椎名町駅整備株式会社 (平成20年6月「東長崎駅整備株式会社」より名称変更)	平成16年 3月	鉄道駅総合改善事業として東長崎駅駅舎改善整備を実施し、整備した東長崎施設を西武鉄道に貸し付けること

(3) 外郭団体の概要（令和4年4月1日現在）

表4-2 外郭団体の概要

団体名	主な事業	基本財産	役員
東京広域勤労者サービスセンター	中小企業勤労者福祉に関する 1. 調査研究 2. 各種講習会等開催事業 3. 情報提供事業 4. 福祉事業 5. 都区が行う事業への協力	12百万円 (区比率25%)	44名
としま未来文化財団	1. 文化芸術の伸展に関する事業 2. 区から指定管理等で受託した施設における公益目的外事業 3. 指定管理施設等の運営業務に付随する業務	500百万円 (区比率100%)	24名
豊島区民社会福祉協議会	1. 法人運営事業 2. 地域福祉事業 3. ボランティア活動推進事業 4. 助成事業 5. 生活福祉資金貸付事業 6. 福祉サービス利用援助事業 7. 歳末たすけあい運動事業 8. 公益事業	3百万円 (区出資0%)	32名
豊島区社会福祉事業団	1. 特別養護老人ホーム事業 2. 高齢者住宅サービスセンター事業 3. グループホーム事業 4. 訪問介護ステーション事業 5. 地域包括支援センター事業 6. 居宅介護支援事業所事業 7. ケアハウス事業 8. 保育園事業 9. 地域貢献事業	10百万円 (区比率50%)	22名
豊島区シルバー人材センター	1. 普及啓発、入会促進事業 2. 会員交流事業 3. 情報提供・受注促進事業 4. 受託・派遣・独自事業の実施 5. 就業拡大促進事業 6. 会員研修・講習事業 7. 安全就業推進事業 8. 地域ボランティア・社会貢献事業 9. 地域貢献推進体制整備事業 10. 地域班・職群班活動支援事業	なし	12名
豊島健康診査センター	1. 保険診療事業 2. 自費診療事業 3. 検体検査事業 4. 保健事業（豊島区が実施する健康診査、検診） 5. 保健指導事業	10百万円 (区比率60%)	18名
東長崎駅・椎名町駅整備	1. 東長崎駅及び椎名町駅施設貸付・維持管理事業	10百万円 (区比率50%)	6名

(4) 公益法人制度改革

公益法人制度改革は、従来民法に定められていた公益法人制度を抜本的に見直すもので、そのための公益法人制度改革関連三法が平成20年12月1日に施行されました。

この改革により、公益を目的として旧民法34条の規定により設立された社団法人又は財団法人は、法施行日から5年以内に新制度に対応した法人への移行、あるいは解散をしなければならないこととなりました。

区の外郭団体では、財団法人豊島区勤労者福祉サービスセンター（現、東京広域勤労者サービスセンター）、財団法人としま未来文化財団及び社団法人豊島区シルバー人材センターの3法人が公益法人制度改革の対象となりました。各法人とも東京都公益認定等審議会において、認定・認可基準に適合すると認められるとの答申を受け、平成23年4月1日に下記のとおり移行しました。

表4-3 外郭団体の公益法人改革への取組み状況

団体名	現行の種類		移行後の種類
豊島区勤労者福祉サービスセンター (現、東京広域勤労者サービスセンター)	財団法人	➔	一般財団法人
としま未来文化財団	財団法人		公益財団法人
豊島区シルバー人材センター	社団法人		公益社団法人

2 外郭団体の経営状況

(1) 区からの支出金

区から外郭団体へ支出される金額は、委託料と補助金から構成されています。区の事業の執行を外郭団体に委ねる場合は委託料、団体の主催事業や特定経費について区が財政的支援を行うときは補助金として支出します。

図4-1 外郭団体に対する区からの支出額の推移（決算額）

単位：百万円



表4-4 外郭団体に対する区からの支出額の推移（決算額）

単位：百万円

団体名		26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	3年度
東京広域勤労者サービスセンター	計	25	26	27	28	27	24	24	28
	委託料	0	0	0	0	0	0	0	0
	補助金額	25	26	27	28	27	24	24	28
としま未来文化財団	計	535	567	585	619	744	1,557	1,362	1,269
	委託料	352	360	331	319	404	1,261	1,097	951
	補助金額	183	207	254	300	340	296	265	318
豊島区民社会福祉協議会	計	273	328	339	370	376	381	379	388
	委託料	137	178	174	197	205	213	232	240
	補助金額	136	150	165	173	171	168	147	148
豊島区社会福祉事業団	計	4,078	787	868	998	895	1,073	700	732
	委託料	442	485	483	488	501	545	557	633
	補助金額	3,636	302	385	510	394	528	143	99
豊島区シルバー人材センター	計	366	378	373	372	359	396	439	451
	委託料	341	349	344	340	322	353	398	411
	補助金額	25	29	29	32	37	43	41	40
豊島健康診査センター	計	22	21	35	39	31	30	29	37
	委託料	2	2	2	2	2	2	2	2
	補助金額	20	19	33	37	29	28	27	35
東長崎駅・椎名町駅整備	計	0	0	0	0	0	0	0	0
	委託料	0	0	0	0	0	0	0	0
	補助金額	0	0	0	0	0	0	0	0

※ 令和2年度、3年度に実施した指定管理者への損失補てん（新型コロナウイルス感染症に伴う減収）は含まない。

豊島区社会福祉事業団の平成26年度の補助金額が3億6千万円超となっているのは、区から特別養護老人ホーム等3施設が無償譲渡されたことが要因です。無償譲渡を受け、自らの事業として実施することによって、増収やコスト削減などの経営努力が決算に直接反映され、安定的な経営の確保が期待されます。としま未来文化財団の令和元年度の委託料が8億6千万円増加したのは、区民センター及び芸術文化劇場のオープンに伴う記念事業や施設の管理に係る指定管理業務によるものです。

(2) 外郭団体の収入額

平成26年度は、区から豊島区社会福祉事業団へ特別養護老人ホーム等3施設が無償譲渡されたことにより収入額が増加しています。また、令和元年度は、区民センター及び芸術文化劇場のオープンに伴う記念事業や施設の管理に係る指定管理業務により、としま未来文化財団の収入額が増加しています。令和2年度は、デイサービス利用者の外出控えにより、社会福祉事業団の収入が減少しています。

図4-2 外郭団体の当期収入額合計と区支出額合計の推移（決算額）

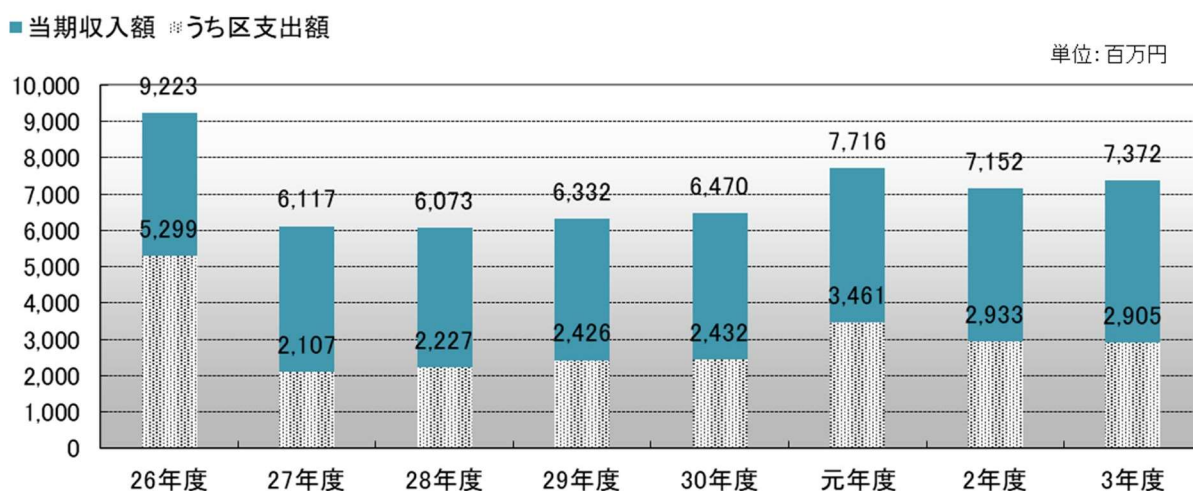


表4-5 外郭団体の当期収入額の推移（決算額）

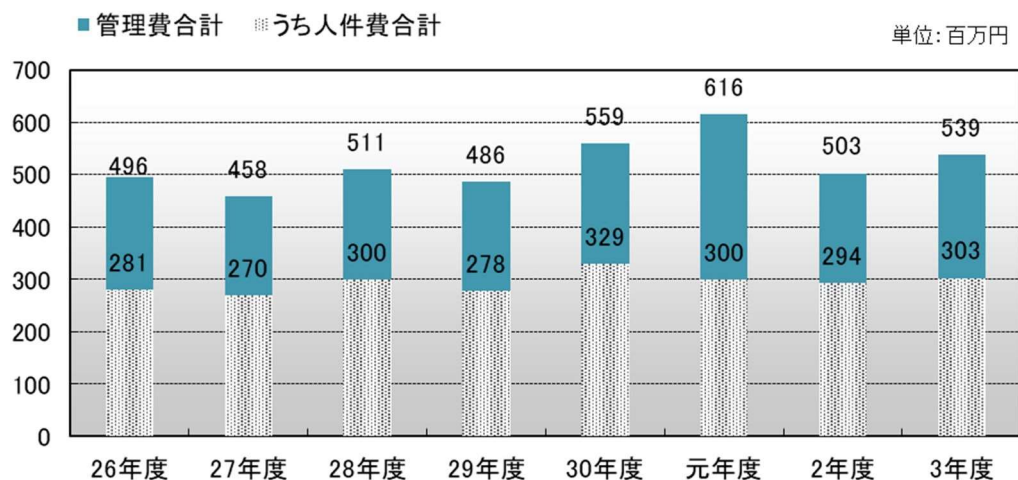
単位：百万円

団体名	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	3年度
東京広域勤労者サービスセンター	194	194	201	201	307	253	232	259
としま未来文化財団	902	973	833	867	988	2,043	1,883	2,006
豊島区民社会福祉協議会	439	433	440	469	465	454	494	576
豊島区社会福祉事業団	6,127	2,914	2,959	3,146	3,028	3,250	2,816	2,841
豊島区シルバー人材センター	754	775	798	808	792	798	813	827
豊島健康診査センター	709	746	766	769	821	852	850	801
東長崎駅・椎名町駅整備	98	82	76	72	69	66	64	62
計	9,223	6,117	6,073	6,332	6,470	7,716	7,152	7,372

(3) 外郭団体の管理費

外郭団体の経営の合理化を進めるためには、毎年度経常に要する費用である管理経費、特に人件費の縮減が課題の一つになっています。各団体は独自の給与体系を策定するなど人件費の抑制に努めていますが、今後も引き続き、業務の効率化を図ることにより人件費などの管理経費を縮減することが求められています。

図4-3 外郭団体の管理費合計の推移（決算額）



豊島区社会福祉事業団は、会計基準の見直しとして、平成29年度に新基準の試行、令和元年度に適用を開始したことにより管理費が減少しています。としま未来文化財団は、平成29年度に退職費用の計上、令和元年度に施設管理業務による人件費の増加などにより管理費が増加しましたが、令和2年度に組織の大幅な見直しを行い、減少傾向にあります。豊島健康診査センターは、平成29年度から令和元年度にかけて、がん検診の受診者数が大幅に増加したことに伴い増加しましたが、令和2年度は受診控えから減少に転じています。

表4-6 外郭団体の管理費の推移（決算額）

団体名	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	3年度
東京広域勤労者サービスセンター	26	22	24	28	30	29	27	30
としま未来文化財団	101	114	128	151	134	255	189	220
豊島区民社会福祉協議会	85	72	92	97	92	84	76	76
豊島区社会福祉事業団	117	86	96	22	105	19	19	18
豊島区シルバー人材センター	63	60	63	69	66	76	77	74
豊島健康診査センター	103	103	107	117	130	151	114	119
東長崎駅・椎名町駅整備	1	1	1	2	2	2	1	2
計	496	458	511	486	559	616	503	539

表4-7 外郭団体の管理費のうち人件費の推移（決算額）

団体名	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	3年度
東京広域勤労者サービスセンター	8	7	8	8	10	9	9	10
としま未来文化財団	85	87	86	115	92	136	138	150
豊島区民社会福祉協議会	47	55	73	81	79	74	66	65
豊島区社会福祉事業団	98	66	77	15	90	19	18	18
豊島区シルバー人材センター	31	45	44	47	46	50	50	47
豊島健康診査センター	11	9	11	11	11	11	12	12
東長崎駅・椎名町駅整備	1	1	1	1	1	1	1	1
計	281	270	300	278	329	300	294	303

(4) 職員数

社会福祉事業団は平成18年度からの区立駒込第三保育園や平成21年度からの区立南大塚保育園の運営受託、平成26年度からの西巢鴨さくらそう保育園開設に続き、保育事業の拡張により職員数が大きく増加してきましたが、令和2年度には上池袋豊寿園の閉鎖に伴い採用数の調整を行いました。としま未来文化財団は、としま区民センター・豊島区立芸術文化劇場の指定管理業務、池袋西口公園野外劇場の管理運営業務などにより、平成30年度から令和元年度にかけて大きく増加しています。

令和3年度においては、各団体ともに効率的な運営に努めた結果、全体的に減少傾向にあります。

図4-4 外郭団体の職員（総職員）数合計の推移（各年4月1日現在）

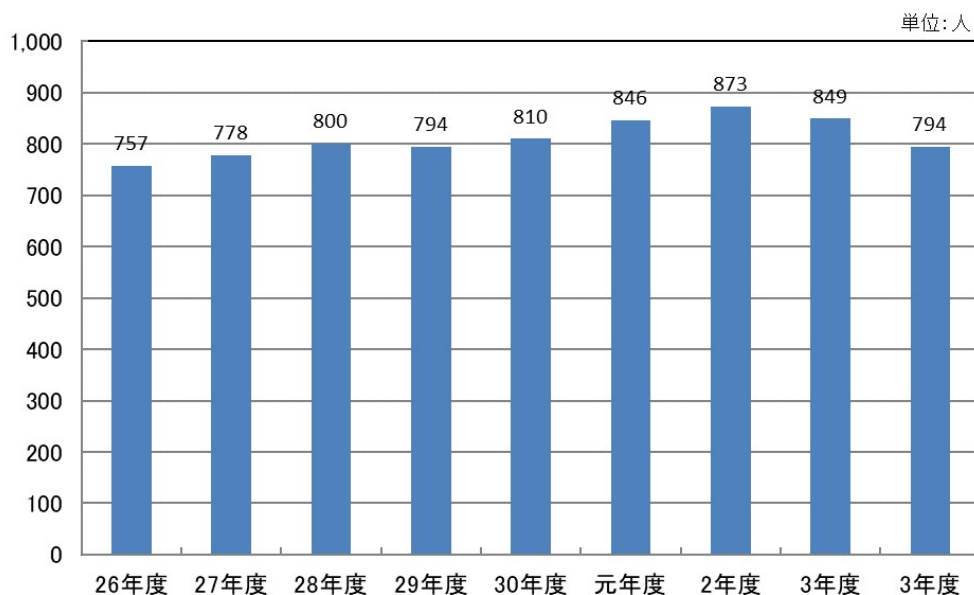


図4-5 外郭団体の職員（常勤職員）数合計の推移（各年4月1日現在）

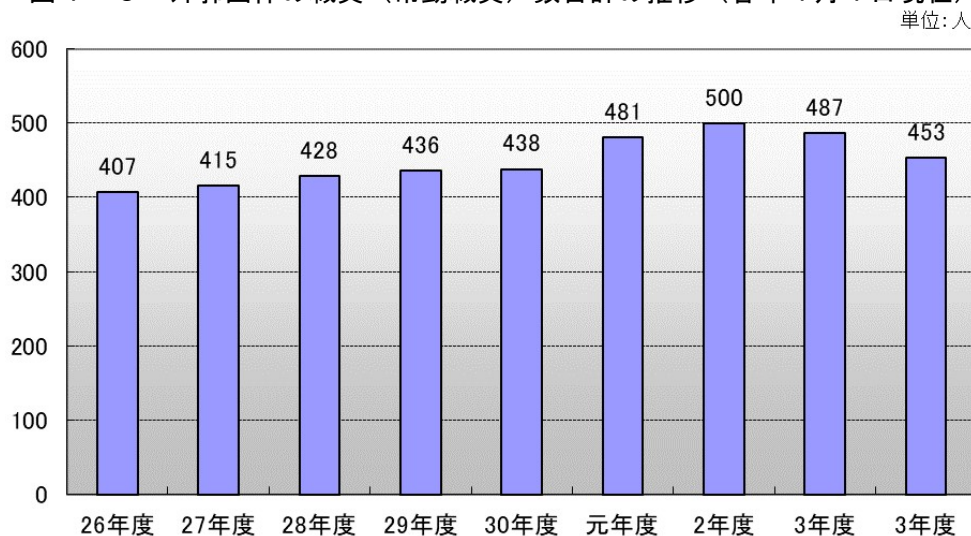


表4-8 外郭団体の職員数の推移（各年4月1日現在）

団体名		26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	3年度	4年度
東京広域勤労者サービスセンター	計	15	16	17	17	20	19	21	20	20
	常勤職員	15	16	17	17	20	19	21	20	20
	非常勤職員	0	0	0	0	0	0	0	0	0
としま未来文化財団	計	99	97	95	98	104	123	130	126	103
	常勤職員	39	42	44	49	54	77	86	79	61
	非常勤職員	60	55	51	49	50	46	44	47	42
豊島区民社会福祉協議会	計	119	83	84	91	91	87	100	104	93
	常勤職員	49	57	59	58	61	64	69	65	63
	非常勤職員	70	26	25	33	30	23	31	39	30
豊島区社会福祉事業団	計	456	511	533	516	519	537	543	513	493
	常勤職員	256	250	263	267	259	275	279	276	263
	非常勤職員	200	261	270	249	260	262	264	237	230
豊島区シルバー人材センター	計	12	14	13	15	19	18	19	23	22
	常勤職員	7	9	6	7	7	8	8	8	8
	非常勤職員	5	5	7	8	12	10	11	15	14
豊島健康診査センター	計	55	56	57	56	56	61	59	62	62
	常勤職員	40	40	38	37	36	37	36	38	37
	非常勤職員	15	16	19	19	20	24	23	24	25
東長崎駅・椎名町駅整備	計	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	常勤職員	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	非常勤職員	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計		757	778	800	794	810	846	873	849	794
常勤職員		407	415	428	436	438	481	500	487	453
非常勤職員		350	363	372	358	372	365	373	362	341

* 非常勤職員には臨時職員を含む

3 外郭団体の見直し

指定管理者制度の創設、公益法人制度改革など外郭団体を取り巻く環境の変化を踏まえ、区では、外郭団体の見直しについての考え方を「豊島区未来戦略推進プラン2022 ー計画事業編ー」において、次のように明らかにしています。

「豊島区未来戦略推進プラン2022 ー計画事業編ー 第4章ー4（1）効率的な公共サービスの提供」から

〈基本的考え方〉

公共と民間、両方の性格を併せ持つ外郭団体は、区の業務を補完し、区に代わって公共サービスを提供する役割を担っており、今後も経営評価を活用し、採算性や効率性を意識した自立的経営を目指します。区では今後も更なる区民サービスの向上と区財政基盤の安定化・強化を目指し、民間活力や外郭団体の活用を進めていきます。

〈具体的取り組み内容〉

No.	項目	内容						
1	(公益財団法人) としま未来文化財団 【所管課】 文化デザイン課	<p>文化施策の一翼を担う公益財団法人として、区と協働した文化事業の効果的な推進を図るとともに、指定管理者となる文化施設の管理にあたっては専門性を活かし、より効果的な運営を心がける。財団経営にあたっては、財務体質の強化とともに各事業の採算性向上に努め、安定した法人運営に取り組む。</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>2年度</td> <td>第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。さらに、財団の経営体質を強化し、区民に必要なサービスを提供するために、事業収支の妥当性や効率性を意識した経営改善を行う。</td> </tr> <tr> <td>3年度</td> <td>第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。さらに、財団の経営体質を強化し、区民に必要なサービスを提供するため、事業収支の妥当性や効率性を意識した経営改善を進めていく。</td> </tr> <tr> <td>4年度以降</td> <td>第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。さらに、財団の経営体質を強化し区民により良いサービスを提供するため、事業収支の妥当性や効率性を意識した経営改善を進めていく。</td> </tr> </tbody> </table>	2年度	第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。さらに、財団の経営体質を強化し、区民に必要なサービスを提供するために、事業収支の妥当性や効率性を意識した経営改善を行う。	3年度	第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。さらに、財団の経営体質を強化し、区民に必要なサービスを提供するため、事業収支の妥当性や効率性を意識した経営改善を進めていく。	4年度以降	第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。さらに、財団の経営体質を強化し区民により良いサービスを提供するため、事業収支の妥当性や効率性を意識した経営改善を進めていく。
2年度	第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。さらに、財団の経営体質を強化し、区民に必要なサービスを提供するために、事業収支の妥当性や効率性を意識した経営改善を行う。							
3年度	第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。さらに、財団の経営体質を強化し、区民に必要なサービスを提供するため、事業収支の妥当性や効率性を意識した経営改善を進めていく。							
4年度以降	第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。さらに、財団の経営体質を強化し区民により良いサービスを提供するため、事業収支の妥当性や効率性を意識した経営改善を進めていく。							

No.	項目	内容						
2	<p>(一般財団法人) 東京広域勤労者サービスセンター</p> <p>【所管課】 生活産業課</p>	<p>中小企業を対象に勤労者福利厚生サービスを実施することにより、勤労者福祉の向上に努めるとともに、広域化によるスケールメリットを活かした事業展開やコスト削減を図り、安定した法人運営を目指す。</p> <table border="1"> <tr> <td>2年度</td> <td>4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。</td> </tr> <tr> <td>3年度</td> <td>4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施していく。</td> </tr> <tr> <td>4年度以降</td> <td>4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施し、会員の満足度アップを図る。</td> </tr> </table>	2年度	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。	3年度	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施していく。	4年度以降	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施し、会員の満足度アップを図る。
2年度	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。							
3年度	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施していく。							
4年度以降	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施し、会員の満足度アップを図る。							
3	<p>(社会福祉法人) 豊島区社会福祉事業団</p> <p>【所管課】 福祉総務課</p>	<p>地域福祉の担い手として、新たな役割の創出や機能の充実を図り、社会福祉事業及び公益事業を推進していく。また事業推進にあたっては常に効率化・能率化に努め経営の安定化を図る。</p> <table border="1"> <tr> <td>2年度</td> <td>深刻化する介護職員不足に対し、介護事業の再編及び事業規模の縮小を検討する。介護事業の増収に向け、ICT化による業務の効率化及び利用率の向上、「選ばれる施設」の実現を目指す。保育事業の拡充を行う。新型コロナウイルス感染症発生時における業務継続計画（BCP）を策定する。</td> </tr> <tr> <td>3年度</td> <td>介護職員人材確保のため、閉鎖した上池袋豊寿園職員の再配置、求人サイトの活用、人材育成計画の策定を行う。業務改善PTを立ち上げ、生産性向上を目指す。特養利用率増や、事業間連携による効率的なサービス提供体制の構築による増収を目指す。臨時保育所の受託を行う（R3～R5）。</td> </tr> <tr> <td>4年度以降</td> <td>令和4年度の給与削減、令和5年度以降の人事給与体系及び人事考課制度の見直しにより、経営の安定化と働き甲斐のある職場作りを目指す。業務改善の取組をさらに進展し、生産性の向上及び職員定数の見直しを行う。</td> </tr> </table>	2年度	深刻化する介護職員不足に対し、介護事業の再編及び事業規模の縮小を検討する。介護事業の増収に向け、ICT化による業務の効率化及び利用率の向上、「選ばれる施設」の実現を目指す。保育事業の拡充を行う。新型コロナウイルス感染症発生時における業務継続計画（BCP）を策定する。	3年度	介護職員人材確保のため、閉鎖した上池袋豊寿園職員の再配置、求人サイトの活用、人材育成計画の策定を行う。業務改善PTを立ち上げ、生産性向上を目指す。特養利用率増や、事業間連携による効率的なサービス提供体制の構築による増収を目指す。臨時保育所の受託を行う（R3～R5）。	4年度以降	令和4年度の給与削減、令和5年度以降の人事給与体系及び人事考課制度の見直しにより、経営の安定化と働き甲斐のある職場作りを目指す。業務改善の取組をさらに進展し、生産性の向上及び職員定数の見直しを行う。
2年度	深刻化する介護職員不足に対し、介護事業の再編及び事業規模の縮小を検討する。介護事業の増収に向け、ICT化による業務の効率化及び利用率の向上、「選ばれる施設」の実現を目指す。保育事業の拡充を行う。新型コロナウイルス感染症発生時における業務継続計画（BCP）を策定する。							
3年度	介護職員人材確保のため、閉鎖した上池袋豊寿園職員の再配置、求人サイトの活用、人材育成計画の策定を行う。業務改善PTを立ち上げ、生産性向上を目指す。特養利用率増や、事業間連携による効率的なサービス提供体制の構築による増収を目指す。臨時保育所の受託を行う（R3～R5）。							
4年度以降	令和4年度の給与削減、令和5年度以降の人事給与体系及び人事考課制度の見直しにより、経営の安定化と働き甲斐のある職場作りを目指す。業務改善の取組をさらに進展し、生産性の向上及び職員定数の見直しを行う。							
4	<p>(社会福祉法人) 豊島区民社会福祉協議会</p> <p>【所管課】 福祉総務課</p>	<p>「豊島区民地域福祉活動計画」に基づき、区民の参加と協働による地域福祉を推進する。また、会員増強や寄付の確保、各事業の効率化により経営安定化に取り組む。</p> <table border="1"> <tr> <td>2年度</td> <td>住民主体の小地域福祉活動の拡充の支援や多文化共生への取組等による、豊島区版「地域共生社会」の推進。会員の増強、事業の見直し・定数管理による財政面の改善を図り、職員育成や目標管理制度導入により、効率的な事業運営に取り組む。</td> </tr> <tr> <td>3年度</td> <td>豊島区版「地域共生社会」の推進、「災害ボランティアセンター」の立ち上げに向けた連携強化、「市民後見人」の育成支援、コミュニティソーシャルワーク事業の推進、会員の増強、事業の見直し・定数管理による財政面の改善を図り、「経営改善計画」に基づいた効率的な事業運営に取り組む。</td> </tr> <tr> <td>4年度以降</td> <td>8050問題、ひきこもり、生活困窮者等が抱える地域生活課題の解決に向けて、CSW事業の一層の推進を図る。フードバンク事業を通じた新たな参画企業・地域活動団体とネットワーク構築を目指す。また、終活サポート事業の新たな事業展開、成年後見制度の利用促進を図るため中核機関の事業運営等により「誰一人取り残さない」地域共生社会の実現に向けて取り組む。「経営改善計画」の推進による財政面の改善を図る。</td> </tr> </table>	2年度	住民主体の小地域福祉活動の拡充の支援や多文化共生への取組等による、豊島区版「地域共生社会」の推進。会員の増強、事業の見直し・定数管理による財政面の改善を図り、職員育成や目標管理制度導入により、効率的な事業運営に取り組む。	3年度	豊島区版「地域共生社会」の推進、「災害ボランティアセンター」の立ち上げに向けた連携強化、「市民後見人」の育成支援、コミュニティソーシャルワーク事業の推進、会員の増強、事業の見直し・定数管理による財政面の改善を図り、「経営改善計画」に基づいた効率的な事業運営に取り組む。	4年度以降	8050問題、ひきこもり、生活困窮者等が抱える地域生活課題の解決に向けて、CSW事業の一層の推進を図る。フードバンク事業を通じた新たな参画企業・地域活動団体とネットワーク構築を目指す。また、終活サポート事業の新たな事業展開、成年後見制度の利用促進を図るため中核機関の事業運営等により「誰一人取り残さない」地域共生社会の実現に向けて取り組む。「経営改善計画」の推進による財政面の改善を図る。
2年度	住民主体の小地域福祉活動の拡充の支援や多文化共生への取組等による、豊島区版「地域共生社会」の推進。会員の増強、事業の見直し・定数管理による財政面の改善を図り、職員育成や目標管理制度導入により、効率的な事業運営に取り組む。							
3年度	豊島区版「地域共生社会」の推進、「災害ボランティアセンター」の立ち上げに向けた連携強化、「市民後見人」の育成支援、コミュニティソーシャルワーク事業の推進、会員の増強、事業の見直し・定数管理による財政面の改善を図り、「経営改善計画」に基づいた効率的な事業運営に取り組む。							
4年度以降	8050問題、ひきこもり、生活困窮者等が抱える地域生活課題の解決に向けて、CSW事業の一層の推進を図る。フードバンク事業を通じた新たな参画企業・地域活動団体とネットワーク構築を目指す。また、終活サポート事業の新たな事業展開、成年後見制度の利用促進を図るため中核機関の事業運営等により「誰一人取り残さない」地域共生社会の実現に向けて取り組む。「経営改善計画」の推進による財政面の改善を図る。							

No.	項目	内容						
5	<p>(公益社団法人) 豊島区シルバー人材センター</p> <p>【所管課】 福祉総務課</p>	<p>人生 100 年時代の高齢者の生涯現役活躍と持続可能な地域社会づくりを目指して、健康で働く意欲のある高齢者に、身近な地域で能力と経験に応じた多様な就業、社会参加の機会を提供し、公共・民間での「生きがい就業」を推進する。法人の経営としては、会員増強・就業拡大による経営基盤の強化とともに効果的な組織運営に取り組む。</p> <table border="1"> <tr> <td>2年度</td> <td>新型コロナウイルス感染拡大を受け、当初の事業計画を見直した上で、会員増強、受注拡大のためのPR活動として、区報広告掲載等の他、地域区民ひろばでチラシ配布を行う。また、雑司が谷公園管理業務やとしまキッズパーク管理業務の新規受注に取り組むとともに、感染予防対策を取り、会員の健康・安全を確保しつつ、就業を継続する。</td> </tr> <tr> <td>3年度</td> <td>感染症による影響が長く続くなかでも、会員増強のためのPR活動を進めるため、入会説明会の内容を見直し複数回開催するなど工夫する。また、受注拡大のため、特に保育補助業務をはじめとした派遣事業の拡大に取り組み、会員の活躍の場を広げる。感染予防対策を第一としつつ、会員の健康・安全を確保しながら、就業を継続する。</td> </tr> <tr> <td>4年度以降</td> <td>高齢者の健康で生きがいのある生活と地域社会の持続可能な発展を目指して、①会員の増強、②就業の受注拡大・開拓、③適正就業と安全就業の推進、④地域貢献活動の推進、⑤法人運営体制の強化を重点として取り組む。また、令和4年度に第2次中期計画の実施状況等を検討しながら、令和5年度から5年間の第3次中期計画の策定を行う。</td> </tr> </table>	2年度	新型コロナウイルス感染拡大を受け、当初の事業計画を見直した上で、会員増強、受注拡大のためのPR活動として、区報広告掲載等の他、地域区民ひろばでチラシ配布を行う。また、雑司が谷公園管理業務やとしまキッズパーク管理業務の新規受注に取り組むとともに、感染予防対策を取り、会員の健康・安全を確保しつつ、就業を継続する。	3年度	感染症による影響が長く続くなかでも、会員増強のためのPR活動を進めるため、入会説明会の内容を見直し複数回開催するなど工夫する。また、受注拡大のため、特に保育補助業務をはじめとした派遣事業の拡大に取り組み、会員の活躍の場を広げる。感染予防対策を第一としつつ、会員の健康・安全を確保しながら、就業を継続する。	4年度以降	高齢者の健康で生きがいのある生活と地域社会の持続可能な発展を目指して、①会員の増強、②就業の受注拡大・開拓、③適正就業と安全就業の推進、④地域貢献活動の推進、⑤法人運営体制の強化を重点として取り組む。また、令和4年度に第2次中期計画の実施状況等を検討しながら、令和5年度から5年間の第3次中期計画の策定を行う。
2年度	新型コロナウイルス感染拡大を受け、当初の事業計画を見直した上で、会員増強、受注拡大のためのPR活動として、区報広告掲載等の他、地域区民ひろばでチラシ配布を行う。また、雑司が谷公園管理業務やとしまキッズパーク管理業務の新規受注に取り組むとともに、感染予防対策を取り、会員の健康・安全を確保しつつ、就業を継続する。							
3年度	感染症による影響が長く続くなかでも、会員増強のためのPR活動を進めるため、入会説明会の内容を見直し複数回開催するなど工夫する。また、受注拡大のため、特に保育補助業務をはじめとした派遣事業の拡大に取り組み、会員の活躍の場を広げる。感染予防対策を第一としつつ、会員の健康・安全を確保しながら、就業を継続する。							
4年度以降	高齢者の健康で生きがいのある生活と地域社会の持続可能な発展を目指して、①会員の増強、②就業の受注拡大・開拓、③適正就業と安全就業の推進、④地域貢献活動の推進、⑤法人運営体制の強化を重点として取り組む。また、令和4年度に第2次中期計画の実施状況等を検討しながら、令和5年度から5年間の第3次中期計画の策定を行う。							
6	<p>(医療法人財団) 豊島健康診査センター</p> <p>【所管課】 地域保健課</p>	<p>地域における健康づくりの拠点として、医師会等との緊密な連携を図りつつ、自律的経営の確立に努める。</p> <table border="1"> <tr> <td>2年度</td> <td>緊急事態宣言による事業休止により、各事業収入が大きく落ち込んだ。経費の圧縮を図るも、収支改善には時間を要すると見込まれる。持続的・効率的な経営を実現するため、「経営5か年計画2021」を策定。</td> </tr> <tr> <td>3年度</td> <td>令和2年度に比べ収支は改善したが、事業収入の回復が遅れている。「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応、医療機器の計画的更新、業績回復に向けた経営の効率化、人事・組織体制の見直し等を進める。</td> </tr> <tr> <td>4年度以降</td> <td>引き続き「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応とともに、医療機器の計画的更新、さらなる経営の効率化、人事・組織体制の見直し等を進める。区民・利用者に信頼される検査・健診施設を目指し、サービスレベル向上、事務事業の改善、経営改革に取り組む。</td> </tr> </table>	2年度	緊急事態宣言による事業休止により、各事業収入が大きく落ち込んだ。経費の圧縮を図るも、収支改善には時間を要すると見込まれる。持続的・効率的な経営を実現するため、「経営5か年計画2021」を策定。	3年度	令和2年度に比べ収支は改善したが、事業収入の回復が遅れている。「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応、医療機器の計画的更新、業績回復に向けた経営の効率化、人事・組織体制の見直し等を進める。	4年度以降	引き続き「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応とともに、医療機器の計画的更新、さらなる経営の効率化、人事・組織体制の見直し等を進める。区民・利用者に信頼される検査・健診施設を目指し、サービスレベル向上、事務事業の改善、経営改革に取り組む。
2年度	緊急事態宣言による事業休止により、各事業収入が大きく落ち込んだ。経費の圧縮を図るも、収支改善には時間を要すると見込まれる。持続的・効率的な経営を実現するため、「経営5か年計画2021」を策定。							
3年度	令和2年度に比べ収支は改善したが、事業収入の回復が遅れている。「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応、医療機器の計画的更新、業績回復に向けた経営の効率化、人事・組織体制の見直し等を進める。							
4年度以降	引き続き「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応とともに、医療機器の計画的更新、さらなる経営の効率化、人事・組織体制の見直し等を進める。区民・利用者に信頼される検査・健診施設を目指し、サービスレベル向上、事務事業の改善、経営改革に取り組む。							
7	<p>外郭団体経営評価の実施</p> <p>【所管課】 行政経営課 外郭団体を所管する課</p>	<p>外郭団体の経営状態や事業の成果を明らかにし、行政ニーズの変化に柔軟に対応した経営改革を図るために経営評価を実施する。(隔年実施)</p> <table border="1"> <tr> <td>2年度</td> <td>経営評価実施</td> </tr> <tr> <td>3年度</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>4年度</td> <td>経営評価実施</td> </tr> </table>	2年度	経営評価実施	3年度	—	4年度	経営評価実施
2年度	経営評価実施							
3年度	—							
4年度	経営評価実施							

終章

これまでの行政改革の取組みと 財政健全化の流れ

終章 これまでの行政改革の取組みと財政健全化への流れ

1 これまでの行政改革の取組み

バブル経済の崩壊以降、日本経済が長期間の低迷期に入中、本区を含めた各自治体ではこれまでに経験したことのない厳しい行財政運営を強いられることになりました。とりわけ平成7年以降は区財政が極めて厳しい状況となり、本区は破綻寸前まで追い込まれることとなりました。

こうした状況を背景として、本区では、人件費をはじめとする行政内部コストの削減を重点的に行うため、職員定数の適正化、業務の委託化・民営化、事務事業の見直し等、絶え間なく行政改革に取り組んできました。

【行政改革の主な取組み】

時期	実施主体	取組み
		(□：全庁的取組 ●：個別的取組 ☆：国の取組み)
平成5年度	区	●「リフレッシュプラン」策定（平成6～7年度までの定員適正化計画）
平成7年度	区	●「新リフレッシュプラン」策定（平成8～11年度までの定員適正化計画）
平成8年度	区	□「行財政改革推進本部」設置 □「豊島区行財政改革計画」（平成9年～11年度）策定 （職員定員の削減、事業の民間委託の推進、執行方法の見直しによる経費の削減など）
平成11年度	国	☆「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」に基づくPFI制度の導入
	区	●「定員適正化計画」（平成12年度の定員適正化計画）
平成12年度	国	☆「地方分権一括法」施行
	区	□「新生としま改革プラン」策定（平成13～16年度に推進計画を策定） （5つのプラン＝行政サービスの再編成、公共施設・都市基盤のあり方、区民との協働、効率的な組織運営・定数の適正管理、透明性と迅速性にすぐれた行政システムなど） □「財政健全化計画」策定 （計画的かつ段階的な取組、歳出の抑制と歳入の確保、財政指標の改善） ●「新定員適正化計画」策定（平成13～16年度の定員適正化計画）
平成13年度	国	☆今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針（骨太の方針）策定（聖域なき構造改革、地方自立活性化等）
	区	●行政評価実施開始

平成 15 年度	国	☆「地方自治法」改正による公の施設に係る「指定管理者制度」の導入
平成 16 年度	国	☆「集中改革プラン」(総務省) 策定※18 年からの指針 (民間委託化の推進、出先機関の見直し、市町村への権限移譲、事務事業の再編・整理等、市場化テストの推進)
平成 16 年度	区	□「行財政改革プラン 2004」(平成 17～21 年度) 策定 (行財政システムの改革、施策の再構築、公共施設の再構築・活用、としま未来への経営戦略(文化・都市再生・健康)) ●「定員管理計画」策定(平成 17～22 年度の定員適正化計画)
平成 17 年度	区	●指定管理者制度の導入
平成 18 年度	区	□「豊島区未来戦略推進プラン 2007」(平成 19～22 年度) 策定 (未来への戦略プラン(文化・健康・都市再生・環境)、行財政システムの改革、公共施設の再構築・区有財産の活用など) ※平成 19 年度以降、毎年度本プランを策定
平成 22 年度	区	●「新定員管理計画」策定(平成 23～27 年度の定員適正化計画)
平成 24 年度	区	□「総点検」の実施開始 (無駄・非効率の改善、事業の休廃止、歳入の確保)
平成 28 年度	国	☆「PPP/PFI 推進アクションプラン」策定
	区	●「第 7 次定員管理計画」策定(平成 29～38 年度の定員適正化計画) ●ワークスタイル変革の実施 ●FF パートナーシップ協定 第 1 号締結 ※FF は Female/Family Friendly (女性/ファミリーにやさしい) の略
平成 29 年度	区	●公民連携推進担当課長設置 ●「豊島区ネーミングライツ導入に関するガイドライン」策定 ●新公会計制度導入に伴う予算科目の再編成
平成 30 年度	区	●RPA の試験導入
令和元年度	区	●業務委託モニタリング制度の試行実施
令和 2 年度	区	●業務委託モニタリング制度の運用開始 ●予算事業と事務事業評価単位の統一
令和 3 年度	区	●外郭団体経営改善検討会の設置

2 財政健全化と今後の課題について

(1) 経常収支比率の推移

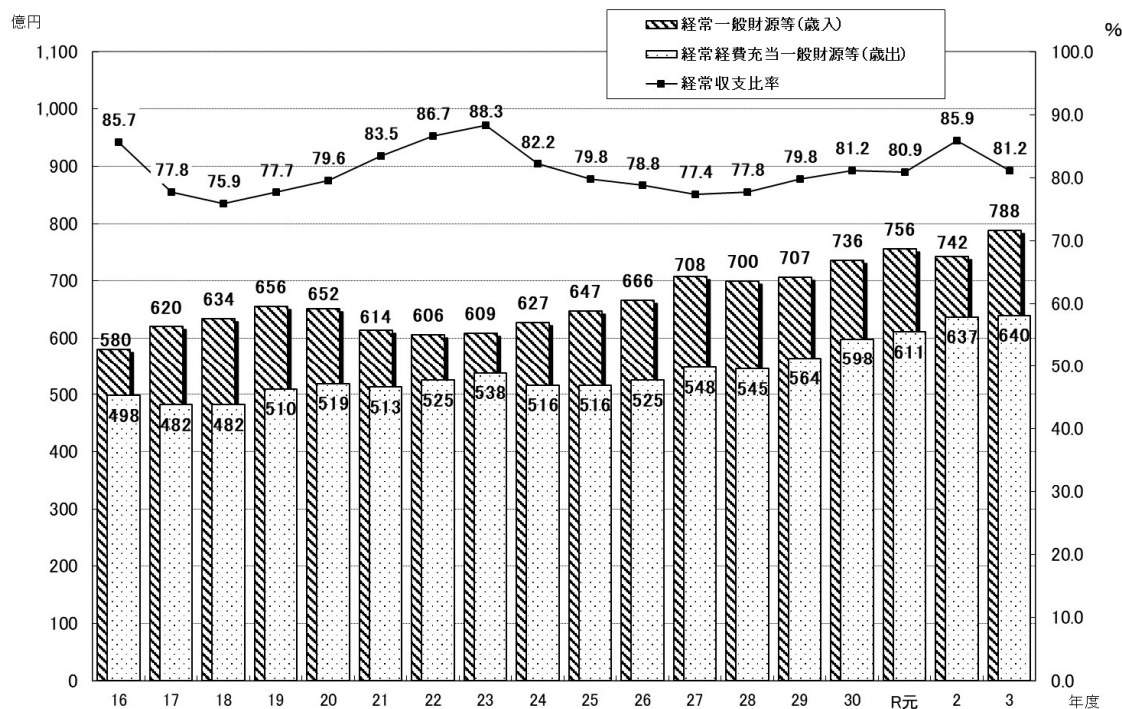
経常的に収入される一般財源のうち、経常的に支出される経費に充当した一般財源の割合を指標化したものが経常収支比率です。経常的経費に充当する経常的一般財源が少ないほど臨時の財政需要などに充当できる分が多くなり、財政構造の弾力性が高いとされます。適正水準は、一般的に80%以下とされています。

本区の経常収支比率は、図表5-1のとおり、平成17年度以降は、4年連続で70%台を維持し、適正水準の範囲内となっていました。20年秋以降の世界的な景気の悪化により、経常一般財源歳入が大きく落ち込み、21年度以降は4年連続で80%を超える状況となりました。

25年度からは、特別区民税や財政調整交付金といった一般財源歳入の増と人件費や公債費の歳出減により経常収支比率は5年連続で70%台を維持しましたが、30年度以降は、4年連続で80%を超える状況となっています。

特に、令和2年度は前年度比で5.0ポイントも大きく上昇し85.9%となりましたが、3年度は、分子である経常経費充当一般財源が2億円の微増となったものの、分母である経常一般財源歳入が、特別区財政調整交付金の増などにより45億円の増となったことから、前年度比で4.7ポイント改善し、81.2%となりました。

図5-1 経常収支比率の推移



※「区財政の推移と現状(令和4年9月)」より

・「経常収支比率」とは、地方税を中心とする毎年度経常的に収入される一般財源が、人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費にどの程度充当されているかにより、財政構造の弾力性を判断しようとする指標です。経常収支比率の適正水準は、一般的に80%以下とされています。

(2) 「貯金」と「借金」のバランス

恒常的に発生する財源不足を補うため取り崩しや運用を行ってきた結果、平成2年度に350億円台に達していた基金残高（貯金）は、15年度には21億円となり、ほとんど枯渇寸前の状態に陥っていましたが、17年度を境にした景気回復による特別区税等の歳入増を背景に、積み立てに努めてきた結果、25年度末には236億円にまで回復しました。

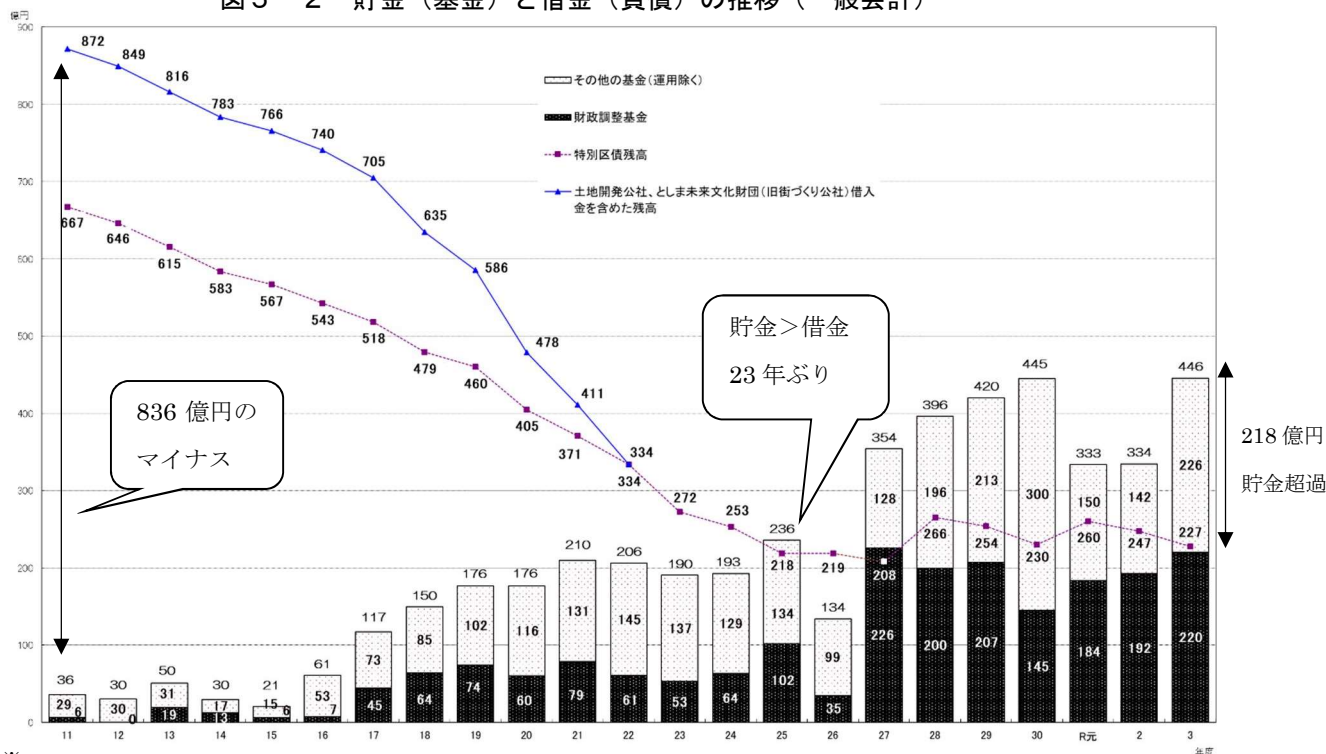
一方、施設建設などの財源を確保するために発行してきた負債の残高（借金）は、11年度末に872億円にまで膨らみました。その後、投資的経費を抑制し特別区債の発行を極力回避してきた結果、25年度末には218億円とピーク時の1/4にまで減少し、その結果、貯金と借金の差はプラス18億円となり、2年度以来23年ぶりに貯金が借金を超過しました。

26年度は、新庁舎保留床等購入の財源として基金を136億円取り崩したため、差は再び85億円の借金超過の状態となりましたが、27年度末には旧庁舎跡地一括前払い地代が191億円歳入され、それを原資に基金に183億円を積み直すなどしたため、再び貯金が借金を上回りました。これ以降は、7年連続で貯金が借金を上回っています。

令和3年度はコロナ禍が及ぼす基幹歳入への影響が当初の見込みより大幅に改善したことから、その財源を活用し基金への積み立てを積極的に行うとともに、起債については将来負担を考慮し、最小限にとどめたため、貯金と借金の差は過去最大の218億円となりました。

今後も持続可能な財政基盤を維持していくためには、貯金と借金のバランスを考え、基金の管理と特別区債の発行を計画的に行っていくことが大変重要となります。

図5-2 貯金（基金）と借金（負債）の推移（一般会計）



※「区財政の推移と現状（令和4年9月）」より

(3) 今後の課題

前述のとおり、令和3年度末は、貯金が借金を上回る黒字財政となっています。

特別区の歳入環境は、世界経済や日本経済の影響に大きく左右されます。世界経済の情勢を見ると、新型コロナウイルス感染症の拡大により停滞していた社会経済活動の正常化が進む一方、ウクライナ情勢の緊迫化や中国での厳格な防疫措置からの大幅な緩和措置など、経済に影響を与える新たな事象も見られました。特にウクライナ情勢によるエネルギーや食料の供給懸念が相まって、物価上昇が一段と進行する中で、新興国に続いて先進国においても金融引締めが進展しており、国内経済を取り巻く環境は大きな影響を受ける可能性があります。区としては、こうした様々な状況の変化を的確に捉える必要があります。

区税収入は堅調に推移してきたものの、ふるさと納税制度による個人住民税の流出は年々増加しており、その影響は無視できない状況です。都区財政調整制度による財政調整交付金についても、地方消費税清算基準の見直しや法人住民税の一部国税化など、今後の歳入環境は予断を許さない状況にあります。

歳出においては、高齢化の進展やコロナ対策に伴う扶助費の増加、不燃化特区推進事業を核とした防災まちづくり、老朽化した義務教育施設や公共施設の改築・改修事業への対応などの投資事業も見込まれています。令和4年度一般会計当初予算規模は前年度に比べて55億65百万円の増となり、過去2番目の予算規模となりました。区は社会変化に対応するため多様な事業を展開するようになってきており、事業の効率性や有効性を評価したうえで、新規拡充事業及び既存事業の精査により、事業の統廃合を行っていく必要があります。

豊島区は、令和2年度に内閣府から「SDGs 未来都市」および「自治体 SDGs モデル事業」に選定されました。これまで区が目指してきた「女性にやさしいまちづくり」、「国際アート・カルチャー都市づくり」に加え、国内の代表都市として、持続可能なまちづくりを進めていきます。令和4年度には区制施行90周年を迎え、次なる100周年に向けて「としま新時代」を築くために、引き続き、行財政改革を推進し、持続可能な財務体質を維持することが不可欠です。そのためには、適正な組織・人員配置、事務事業の見直し、公民連携を推進するとともに、透明性・説明責任・参加・公平の理念に基づいた行政経営システムを構築し、運営していくことが重要な課題となっています。

図表索引

◆第1章 組織と定員管理◆

表 1-1	主な組織改正の内容	2
図 1-1	平成5年度組織図	6
図 1-2	平成12年度組織図	6
図 1-3	平成19年度組織図	7
図 1-4	平成27年度組織図	7
図 1-5	令和3年度組織図	8
図 1-6	令和4年度組織図	8
表 1-2	部・課数の推移	9
図 1-7	部数の推移	9
図 1-8	課数の推移	9
表 1-3	グループ制の導入状況	10
表 1-4	スタッフ職担当課長制の導入状況	10
表 1-5	条例定数の推移	12
表 1-6	予算人員の推移	12
表 1-7	財調人員の推移	12
表 1-8	現員数の推移	12
表 1-9	定員管理調査に基づく職員数の推移	12
表 1-10	豊島区定員管理職員数の推移	12
表 1-11	職層一覧	13
図 1-9	職層別職員数の推移	13
表 1-12	23区職層別行政系職員数	14
図 1-10	23区職層別行政系職員数割合	15
表 1-13	職種別職員数の推移	16
図 1-11	職種別職員数の推移	16
表 1-14	職務別職員数の推移	17
表 1-15	23区職種別行政系職員数	18
図 1-12	23区職種別行政系職員数割合	19
表 1-16	職種表	20
表 1-17	職員平均年齢の推移	21
図 1-13	職員の年齢構成	21
図 1-14	23区の職員数と職員一人当たりの区民数	22
表 1-18	23区職員数の推移	23

図 1-15	人件費等の推移	24
表 1-19	人件費等（普通会計）の推移	24
表 1-20	23区人件費（令和2年度普通会計決算）比較	25
表 1-21	超過勤務手当の状況	26
表 1-22	職員数の推移	28
図 1-16	職員数の推移	28
表 1-23	会計年度任用職員の勤務形態、報酬等一覧	29

◆第2章 外部化の状況◆

表 2-1	外部委託に伴う財政効果	37
表 2-2	指定管理者制度の全国平均との比較	41
表 2-3	指定管理者制度導入施設一覧	42
表 2-4	指定管理者制度導入による財政効果額	43
表 2-5	民営化に伴う財政効果	44

◆第3章 行政評価◆

図 3-1	PDCA マネジメントサイクル	46	ページ
表 3-1	総合評価 今後の事業の方向性	49	
表 3-2	施策の達成状況	50	
表 3-3	政策評価委員会事業評価結果	51	
表 3-4	外部評価実施施策	52	
表 3-5	令和2年度（令和3年度実施）事務事業評価結果 別の令和4年度予算反映状況	53	

◆第4章 外郭団体◆

表 4-1	外郭団体の設立目的	56	ページ
表 4-2	外郭団体の概要	57	
表 4-3	外郭団体の公益法人改革への取組み状況	58	
図 4-1	外郭団体に対する区からの支出額の推移	59	
表 4-4	外郭団体に対する区からの支出額の推移	59	
図 4-2	外郭団体の当期収入額合計と区支出額合計の推移	60	
表 4-5	外郭団体の当期収入額の推移	60	
図 4-3	外郭団体の管理費合計の推移	61	
表 4-6	外郭団体の管理費の推移	61	
表 4-7	外郭団体の管理費のうち人件費の推移	61	
図 4-4	外郭団体の職員（総職員）数合計の推移	62	
図 4-5	外郭団体の職員（常勤職員）数合計の推移	62	
表 4-8	外郭団体の職員数の推移	63	

◆終 章◆

図 5-1	経常収支比率の推移	70	ページ
図 5-2	貯金（基金）と借金（負債）の推移	71	

豊島区の基本データ

● 地形・自然

位置（区の中央部）

東経 139 度 43 分、北緯 35 度 44 分

地 勢

東西 6,720 メートル、南北 3,660 メートル

面 積

13.01 平方キロメートル

海 抜

8 メートルから 36 メートル

● 人口・世帯

総 人 口※

283,595 人（男 142,042 人、女 141,553 人・令和 4 年 4 月 1 日現在）

外 国 人 数

23,943 人（令和 4 年 4 月 1 日現在）

世 帯 数

176,816 世帯（令和 4 年 4 月 1 日現在）

人 口 密 度

21,798 人／平方キロメートル（総人口/面積・令和 4 年 4 月 1 日現在）

※平成 24 年 7 月 9 日から住民基本台帳法の一部改正、入管法等の改正や外国人登録法の廃止により、外国人住民の方も日本人住民と同様に住民基本台帳に記載されるようになりました。

豊島区行政経営白書

— 令和4年度版 —

500 円

初版	発行	平成18年2月
2版	発行	平成19年3月
3版	発行	平成20年3月
4版	発行	平成21年3月
5版	発行	平成22年3月
6版	発行	平成23年4月
平成24年度版	発行	平成24年8月
平成25年度版	発行	平成25年8月
平成26年度版	発行	平成26年8月
平成27年度版	発行	平成27年8月
平成28年度版	発行	平成29年2月
平成29年度版	発行	平成30年2月
平成30年度版	発行	平成31年2月
令和元年度版	発行	令和2年2月
令和2年度版	発行	令和3年2月
令和3年度版	発行	令和4年2月
令和4年度版	発行	令和5年2月

豊島区政策経営部行政経営課

〒171-8422 豊島区南池袋2-45-1

TEL (03) 3981-1111 (代表)

この白書は、豊島区役所の行政情報コーナーで購入できます。



豊島区は持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。



としま区制90周年